جـامـعـة الـشـــرق الأوسـط
MEU MIDDLE EAST UNIVERSITY

أثر التعقيد واللاتأكد البيئي في تحديد التوجُه الأستراتيجـي

دراسةٌ تطبيقية في مؤسسات المُجتمع المدني الأردنية

The Impact of Environmental Complexity and Uncertainty in Determining Strategic Orientation

An Empirical Study on the Jordanian civil society institutions

إعـداد

محمد سالم عيسى الشوابكة

إشـــــراف

الأستاذ الدكتور

كامل محمد المغربي

قُدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كليـة الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

2013 م

تـفـويــض

أنا الموقع أدناه "محمد سـالم عيسى الـشوابكة" أفوض جامعة الشرق الأوسط

بتزويد نُسخ من رسـالتي للمنظمـات الجامعيـة أو المؤسـسات أو الهيئـات أو الأشـخاص

المعنيين بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الأسم: محمد سالم عيسى الشوابكة

التوقيع:

التاريخ: 26 / 1 / 2013 م

قرار لجنة المناقشة

نُوقشت هذه الرسالة وعنوانها :

أثر التعقيد واللاتأكد البيئي في تحديد التوجُه الاستراتيجي : دراسةٌ تطبيقية في مؤسسات المجتمع المدني الاردنية.

وأُجيزت بتاريخ 8 / 1 / 2013

أعضاء لجنة المناقشة		الجامعة	التوقيع
الأستاذ الدكتور كامل محمد المغربي	**رئيساً ومشرفاً**	الشرق الأوسط	....
الأستاذ الدكتور محمدعبدالعال النعيمي	**عضواً داخلياً**	الشرق الأوسط	....
الأستاذ الدكتور موسى سلامة اللوزي	**عضواً خارجياً**	الجامعة الاردنية	....

شُكـــر وتـــقـــديـــر

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات﴾ (المجادلة: 11)

اللهم انفعني بما علمتني وعلمني ما ينفعني وزدني علما والحمد لله على كل حال.

أما بعد، وفاءً وتقديراً أتقدم بجزيل الشكر ووافر التقدير والامتنان للأستاذ الدكتور كامل محمد المغربي الذي تشرفت بأن يكون مُشرفي، وأمدني بكل التوجيهات والإرشادات العلمية، ومنحني من وقتِهِ وجُهده وعلمِهِ، إلى أن وصلت إلى ما انا عليه. والشكر موصول لكل من ساندني ووقف الى جانبي في إنجاز هذا البحث.

الإهداء

اذا كان الاهداء يُعبر ولو بجزء من الحب والوفاء
فالاهداء الـــى

مُعلم البشرية نبينا محمد صلى الله عليه وسلم

.....

إلى اليد الطاهرة التي أزالت من أمامنا أشواك الطريق
ورسمت المستقبل بخطوط من الأمل والثقة
إلى الذي لا تفيه الكلمات والشكر والعرفان بالجميل أبي الحبيب

....

إلى من ركع العطاء أمام قدميها
وأعطتنا من دمها وروحها وعُمرها حباً وتصميما ودفعا لغدٍ أجمل
إلى الغالية التي لا نرى الأمل إلا من عينيها أمي الحبيبة

....

إلى من أخذت بيدي ... ورسمت الأمل في كل خطوة مشيتها
وشاركتني خطوة بخطوة زوجتي الغالية

إلى زهرتيّ النرجس التي تفيضا حُباً وطفولةً ونقاءً وعطراً
الغاليات اللاتي مازلن يحبُن على أدراج العمر الأولى
سارة وسيرين

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
تفويض	ب
قرار لجنة المناقشة	ج
شكر وتقدير	د
الإهداء	هـ
قائمة المحتويات	و
قائمة الجداول	ط
قائمة الأشكال	ل
قائمة الملاحق	م
الملخص باللغة العربية	ن
الملخص باللغة الإنجليزية	ع
الفصل الأول الإطار العام للدراسة	1
(1 - 1): المُقدمة	2
(1 - 2): مُشكلة الدراسة وأسئلتها	3
(1 - 3): أهمية الدراسة	5
(1 - 4): أهداف الدراسة	6
(1 - 5): فرضيات الدراسة	7
(1 - 6): أنموذج الدراسة	9
(1 - 7): حدود الدراسة	10
(1 - 8): مُحددات الدراسة	10
(1 - 9): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة	11

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة	13
(2 - 1): المُقدمة	14
(2 - 2): التعقيد البيئي	16
(2 - 3): اللاتأكد البيئي	27
(2 - 4): التوجُه الإستراتيجي	39
(2 - 5): مؤسسات المُجتمع المدني	48
(2 - 6): الدراسات السابقة العربية والأجنبية	52
(2 - 7): ما يُميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	64
الفصل الثالث الطريقة والإجراءات	66
(3 - 1): المُقدمة	67
(3 - 2): منهج الدراسة	67
(3 - 3): مُجتمع الدراسة وعينتُها	68
(3 - 4): وحدة المعاينة والتحليل	68
(3 - 5): الخصائص الديمُغرافية لوحدة المعاينة والتحليل	69
(3 - 6): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات	73
(3 - 7): المُعالجة الإحصائية المُستخدمة	75
(3 - 8): صدق أداة الدراسة وثباتُها	77

قائمة المُحتويات

الموضوع	الصفحة
الفصل الرابع نتائج التحليل واختبار الفرضيات	79
(4 - 1): المُقدمة	80
(4 - 2): تحليل نتائج الدراسة	80
(4 - 3): إختبار فرضيات الدراسة	91
الفصل الخامس الأستنتاجات والتوصيات	107
(5 - 1): المُقدمة	108
(5 - 2): النتائج	108
(5 - 3): الاستنتاجات	110
(5 - 4): التوصيات	111
قائمة المراجع	113
أولاً: المراجع العربية	114
ثانياً: المراجع الأجنبية	116
قائمة الملاحق	123

قائمة الجداول

الفصل ــ الجدول	الموضوع	الصفحة
2 ــ 1	قياس التعقيد البيئي	26
3 ــ 1	عدد الإستبانات المُوزعة والمُستردة على أفراد وحدة المعاينة والتحليل المشمولين بالدراسة	69
3 ــ 2	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	70
3 ــ 3	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	70
3 ــ 4	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	71
3 ــ 5	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي	71
3 ــ 6	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	72
3 ــ 7	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الإداري	73
3 ــ 8	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)	78
4 ــ 1	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى عدم التجانس لذي تواجهه مؤسسات المجتمع المدني محل الدراسة	81
4 ــ 2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى التشتُت الذي تواجهه مؤسسات المجتمع المدني محل الدراسة	84
4 ــ 3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الحركية لدي تواجهه مؤسسات المجتمع المدني محل الدراسة	85
4 ــ 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى العدائية التي تواجهه مؤسسات المجتمع المدني محل الدراسة	88

قائمة الجداول

الفصل ــ الجدول	الموضوع	الصفحة
4 ــ 5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى التوجُه الأستراتيجي لمؤسسات المجتمع المدني محل الدراسة	89
4 ــ 6	مصفوفة معاملات الإرتباط بين المُتغيرات المُستقلة للتعقيد البيئي ببُعديه واللاتاكد البيئي ببُعديه والمتغيرالتابع التوجه الأستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني (N = 83)	92
4 ــ 7	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثيرالتعقيد البيئي (عدم التجانس والتشتت) على التوجه الأستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني	93
4 ــ 8	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير عدم التجانس على التوجه الأستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني بالمملكة الأردنية الهاشمية	95
4 ــ 9	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التشتت على التوجه الأستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني بالمملكة الأردنية الهاشمية	97
4 ــ 10	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير اللاتأكد البيئي (الحركية ؛ العدائية) على التوجه الأستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني بالمملكة الأردنية الهاشمية	98

قائمة الجداول

الفصل ــ الجدول	الموضوع	الصفحة
4 ــ 11	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الحركية على التوجه الإستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني بالمملكة الأردنية الهاشمية	100
4 ــ 12	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير العدائية على التوجه الأستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني بالمملكة الأردنية الهاشمية	102
4 ــ 13	نتائج اختبار الأثر المشترك للعلاقة بين التعقيد البيئي ببعديه واللاتأكد البيئي ببعديه على التوجه الأستراتيجي في مؤسسات المُجتمع المدني بالمملكة الأردنية الهاشمية	106

قائمة الأشكال

الفصل ـ الشكل	الموضوع	الصفحة
1 ـ 1	أنموذج الدراسة	9
2 ـ 1	الأبعاد الثلاثة للبيئة	20
2 ـ 2	أنواع البيئة وفقاً لدرجة اللاتأكد البيئي	32

قائمة الملاحق

رقم الملحق	الموضوع	الصفحة
1	قائمة بأسماء مُحكمي الاستبانة	124
2	أداة الدراسة (الاستبانة)	125

المُلخص باللغة العربية

أثر التعقيد واللاتأكد البيئي في تحديد التوجه الأستراتيجـــي

دراسةٌ تطبيقية في مؤسسات المجتمع المدني الاردنية

إعـداد
محمد سالم عيسى الشوابكة
إشـراف
الأستاذ الدكتور
كامل محمد المغربي

هدفت الدراسة إلى التعرف على بيئة الاعمال المتمثلة بالتعقيد واللاتأكد البيئي في مؤسسات المجتمع المدني وأثرها في تحديد التوجه الأستراتيجي. وتكّون مجتمع الدراسة من مؤسسات المجتمع المدني في المملكة الاردنية الهاشمية والبالغ عددها (92) مؤسسة. أمّا عيّنة الدراسة فقد شملت (3) مؤسسات وهي (مؤسسة نهر الاردن,الصندوق الاردني الهاشمي,مؤسسة الملك حسين). وقد مثلت وحدة المعاينة والتحليل وبشكل قصدي العاملين في هذه المؤسسات من الإدارتين العليا والوسطى والذين بلغ عددهم (83) فرد. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي السببي، حيث تم إستخدام الأسلوب التطبيقي، لجمع البيانات وتحليلُها وإختبار الفرضيات من خلال استبانة استخدمت كأداة رئيسة لجمع المعلومات في مجال مُتغيرات الدراسة والتي تكونت من (26) فقرة. وتم استخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية أبرزها المتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية، وإختبار T لعينة واحدة، وتحليل الانحدارين المتعدد والبسيط وتحليل الإرتباط التشابكي. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت

الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتعقيد البيئي (عدم التجانس والتشتت) على التوجه الأستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للاتأكد البيئي (الحركية والعدائية) على التوجُه الأستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ووجود تأثير مشترك ذي دلالة إحصائية للعلاقة للتعقيد البيئي (عدم التجانس والتشتت) واللاتأكد البيئي (الحركية ؛ العدائية) على التوجه الاستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني بالمملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وقد أوصت الدراسة بدعم عملية تغيير المؤسسات محل الدراسة أساليب تقديم الخدمات للمستفيدين وتطويرها بشكل مستمر. وتوفير كفاءات وخبرات مؤهلة للعمل في هذه المؤسسات لإنعكاس ذلك على دقة التوجه الاستراتيجي. كما وتؤكد هذه الدراسة على ضرورة تمسك المؤسسات وخاصة المؤسسات التي تعاني من نقص في الأمكانيات المادية بضرورة اعادة النظرمن قبل بعض المؤسسات في رؤيتها ورسالتها والتأكد من وضوحهما سيما وانهما البوصلة التي تحدد توجه المؤسسات وتحدد وجه الجهود والموارد في تلك المؤسسات. كما وتؤكد الدراسة أهمية الأخذ بمبدأ المشاركة والأخذ بوجهات نظر العاملين والمتعاملين مع تلك الؤسسات بأعتباره ذو تأثير في تحديد التوجهات الاستراتيجية, وكذلك زيادة الاهتمام بعقد الدورات التدريبية المتخصصة بالمهارات الادارية وخاصة ما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي وضرورة توافر المعلومات التي تفيد في تحديد التوجه الاستراتيجي.

ABSTRACT

The Impact of Environmental Complexity and Uncertainty in Determining Strategic Orientation

An Empirical Study on the Jordanian civil society institutions

Prepared by

Mohammad Salim Issa AL-Shawabkeh

Supervisor by

Prof.Kamel Mohammad Moghrabi

The study aims to investigate the impact of environmental management (complexity and uncertainty) in determining strategic orientation in civil society Institutions in Jordan. The study population consists of civil society Institutions in Jordan. As for the study sample, it includes (3) Civil society Institutions (Jordan River Foundation; Jordanian Hashemite fund for human development and King Hussein Foundation). The Unit of sampling and analysis includes all employees working in study sample from high and middle management which consists of (83) employees. To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical method was used. For data collection, data analysis, and hypotheses testing, the applied method was used through a questionnaire to collect information about study variables which consisted of (26) items. a number of statistical tools and methods were used of which most notable :Arithmetic Mean, Standard Deviation, one sample T-test, Multiple, Simple Regression and Canonical Correlation analysis.

After the analysis of the collected data and hypotheses, a number of results were reached: there is a significant impact of environmental complexity (Heterogeneity & Dispersion) on strategic orientation in civil society Institutions at level ($\alpha \leq 0.05$), there is a significant impact of environmental Uncertainty (Dynamism & Hostility)on Strategic orientation in civil society Institutions at level ($\alpha \leq 0.05$), and there is a significant combined impact of environmental complexity (Heterogeneity & Dispersion) and environmental uncertainty (Dynamism & Hostility) on strategic orientation in Civil society Institutions at level ($\alpha \leq 0.05$).

The study recommended ,to support the process of changing for the institutions have been studied and support to development methods of providing services for beneficiaries and developed continuously. also provide these institutions with competencies and qualified expertise to work. which reflect on the accuracy of the strategic orientation. As study stresses the need to suport institutions especially that institutions which suffer from a lack of financial resources, furthermore study insists on the need to formulate and clarify the vision and mission to make sure and determines the direction of institutions and determine the direction of efforts and resources. The study emphasizes on the importance of taking participation and taking the input of employees and customers with those Institutions as low impact in determining the strategic orientation, as well as increased interest in holding training courses specialized management skills, especially with regard to strategic planning and the need for information that in determining the strategic orientation.

الـفـصـل الأول

الإطار العام للدراسة

(1 - 1): المُقدمـــــــــة
(1 - 2): مُشكلة الدراسة وأسئلتها
(1 - 3): أهمية الدراسة
(1 - 4): أهداف الدراسة
(1 - 5): فرضيات الدراسة
(1 - 6): إنموذج الدراسة
(1 - 7): حدود الدراسة
(1 - 8): مُحددات الدراسة
(1 - 9): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

(1 - 1): المُقدمـــــــــة Introduction

إن نجاح أية مُنظمة يعتمد إلى حدٍ كبير على مدى المواءمة بين عملياتُها وأنشطتها (ادارية, عمليات,هيكلية, وأستراتيجية) وبين البيئة التي تعمل فيها إذ إن المنظمة لا توجد في فراغ بل ضمن بيئة مُتنوعة ومُتعددة المكونات فلكل منظمة بيئتها الخاصة التي تتميز بها.

ونظراً لما تتسم به المنظمات في الوقت الحاضر من درجة عالية من الديناميكية والتغير بحيث أصبحت تتأثر بشكل كبير بالمتغيرات سواء أكانت متغيرات اقتصادية, اجتماعية, ديمغرافية, سياسية, تكنولوجية او بيئية طبيعية. فأنه يتوجب على تلك المنظمات باختلاف أشكالها وأنواعها أن تستجيب لهذه المتغيرات من خلال تصميم استراتيجيات فعالة على مستوى أنشطة قادرة على التعامل مع هذه البيئة المُتغيرة ومواجهة المستجدات العالمية الجديدة (Cravens & Ship, 1991: 7-9).

وحيث أن المنظمة تقوم بتزويد المجتمع بالسلع والخدمات وذلك وفق ما اعتبره (Ansoff,1983: 100) بمنظمات تخدم البيئة (Environment Serving Organizations). فأنه يُمكن تصنيف المنظمات إلى منظمات تستهدف تحقيق الأرباح (صناعية أو تجارية), والمنظمات التي لا تسعى بالضرورة الى تحقيق الربح بمنظمات خدمية أو منظمات عامة كالمدارس والمستشفيات ومؤسسات المجتمع المدني، وهُنا يمكن القول بأن المنظمات بأشكالها الخدمية والأنتاجية تعيش اليوم في إطار بيئة تغيُر ديناميكية تتسارع فيها حالات التغير والمنافسة (Hall & Jones, 1999: 222).

وهذا ما أكد عليه (Milliken, 1987) بأن ديناميكية العمل البيئي والتغييرات المستمرة تتطلب من المنظمات التعرف على إحتياجات وتوقعات المجتمعات المستقبلية، وضرورة

التعرف كذلك على مُعدل التغير في عدد المنظمات المتنافسة؛ ودرجة ألتعقيد واللاتأكد البيئي الذي تعمل به تلك المنظمات. ويرجع هذا التعرف الى العلاقة الوثيقة بين التوجه الأستراتيجي وكُلاً من التعقيد واللاتأكد البيئي الذي تواجهه المنظمات بشكل عام, ومما لا شك فيه فأن الازمات العالمية الحالية تؤدي الى عدم قدرة تلك المنظمات على معرفة الرضا المتوقع عن الخدمة المقدمة وعدم القدرة على ايجاد خدمات جديدة تُلبي رغبات وحاجات المجتمع .

وحيث أن التوجه الاستراتيجي يُعد منهجاً ادارياً تقوم المنظمة بتطبيقه لتحقيق الأهداف(الرؤيا,الرسالة) وفق الاداء المتفوق والمستمر في أنشطتها وأعمالها، للوصول إلى الأداء المتفوق والمستمر في أنشطتها وأعمالها، فأنه يجب على المنظمات العمل لإرساء نهج يتم إتباعه لغايات تحسين الأداء على المدى البعيد، ذلك من خلال إدراك قيادات المنظمات للبيئة المحيطة بهم وردود أفعالهم للظروف البيئية المختلفة (Gatignon & Xuereb, 1997).

وبناءً على ما تقدم يمكن القول بأن دراسة البيئة هي أحد الأركان الرئيسية والمُكملة لدراسة وتحليل وبناء استراتيجيات الأعمال في المنظمات وقد جاءت هذه الدراسه بهدف التعرف على أثر التعقيد واللاتأكد البيئي في تحديد التوجه الأستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني.

(1 - 2): مُشكلة الدراسة وأسئلتها Study Problem & Its Questions

في ظل البيئة المتسارعة التغييرفي جميع نواحي الحياة الانسانية, الاقتصادية, السياسية, والتكنولوجية, فان مؤسسات الاعمال تواجه صعوبة في انجازمهماتها بشكل صحيح وهذا ينطبق على مؤسسات الأعمال في الاردن وخاصة مؤسسات المجتمع المدني

حيث ان التغيرات البيئية (التعقيد, واللاتأكد)يحد من قدرتها على الحصول على المعلومات اللازمة لاداء مهامها, ومن هنا فأنه من الواجب على الأدارات العليا صاحبة القرار ضرورة الادراك الجيد للبيئة التي قد توثر في صياغة وتحديد التوجه الاستراتيجي بما يضمن قيام تلك المنظمات بالأدوار المنوطه بها على افضل وجه، ولكي تقوم هذه المؤسسات بتحديد توجهاتها الاستراتيجية فأنها تحتاج الى دراسة وتحليل بيئتها بشكل مباشر سواء ما يتعلق منها بعدم تجانس الاطراف التي تؤثر بالمؤسسة (مباشر,غير مباشر)او من حيث ديناميكية البيئة. ولذا فأنه يمكن اظهار مشكلة الدراسة بالأسئلة التالية:

أولاً: هل توجد علاقة بين أبعاد التعقيد البيئي(عدم التجانس والتشتت) واللاتأكد البيئي (الحركية ؛ العدائية) من جهة والتوجُه الاستراتيجي من جهة أخرى في مؤسسات المجتمع المدني ؟

ثانياً: هل يؤثر التعقيد البيئي ببُعديه (عدم التجانس والتشتت) على التوجُه الاستراتيجي لمؤسسات المجتمع المدني ؟

ثالثاً: هل يؤثراللاتأكد البيئي ببُعديه (الحركية والعدائية) على التوجُه الاستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني ؟

رابعاً: هل هناك تأثير مشترك للعلاقة بين التعقيد البيئي ببُعديه (عدم التجانس والتشتت) واللاتأكد البيئي ببُعديه (الحركية والعدائية) على التوجُه الاستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني ؟

(1 - 3): أهمية الدراسة *Significance of the Study*

إن مُنظمات الأعمال, وخاصة المنظمات غير الربحية في الدول العربية تعاني من نقص في الدراسات التي تُشخص تفاعل مُتغيرات البيئة المجتمعية مع البيئة الأدارية وخاصة فيما يتعلق بتطبيق المفاهيم الاستراتيجية، كما ان هذا النقص أوجد لدى الباحث دافعاً للتعرض بالطريقة التحليلية الى عناصر البيئة الأدارية لمؤسسات المجتمع المدني بهدف التعرف على مدى تأثر صانعي القرارالاستراتيجي في صياغة التوجُه الاستراتيجي, بالإضافة إلى ما سبق فإن أهمية الدراسة الحالية تنبُع من الإعتبارات التالية:

1. إن هذه الدراسة تجمع مواضيع مُختلفة، وتشخص تفاعل متغيراتها، بما يُسهم في استنباط مفاهيم ومُعطيات جديدة عن تلك المواضيع.
2. إن هذه الدراسة تتلافى النقص في الدراسات الميدانية المتوفرة حالياً من حيث الربط بين موضوع الدراسة الحالية ومُتغيراتها، الأمر الذي يجعلُها المُحاولة الأولى في البيئة الاردنية (وفق علم الباحث) التي تدرس هذا الموضوع وتسعى إلى استنباط علاقاته وتفحص تأثيراته واستشراف جدواه المستقبلية.
3. إن أهمية هذه الدراسة تتضح من خلال:

- تعاملها مع ما هو مستحدث في علم الإدارة الإستراتيجية، من حيث العرض والتحليل لمقومات التعقيد واللاتأكد البيئي والتوجُه الإستراتيجي.
- توجيه أنظار مراكز صناعة القرارات الاستراتيجية الى أحد الروافد الداعمة لعملية صناعة القرار، ثم السير قُدماً بالمنظمات لمجابهة التحديات المحيطة بها على أسُس علمية

- وخاصة فيما يتعلق بأدارة المنظمات الخدمية، وهذا ما يقع ضمن منطق تكييف ما هو متاح في الفكرين الاستراتيجي والبيئي.

(1 - 4): أهداف الدراسة *Study Objectives*

تهدُف هذه الدراسة الى بناء واختبار إنموذج مفاهيمي للعلاقة بين التعقيد واللاتأكد البيئي والتوجه الاستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني، ذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى العلاقة بين التعقيد البيئي ببُعديه واللاتأكد البيئي ببُعديه من جهة والتوجُه الاستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني من جهة أخرى.
2. بيان أثر اللاتأكد البيئي ببُعديه (الحركية والعدائية) على التوجُه الاستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني.
3. التعرف على أثر التعقيد البيئي ببُعديه (عدم التجانس والتشتت) على التوجُه الاستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني.
4. بيان الأثرالمُشترك للعلاقة بين اللاتأكد البيئي ببُعديه والتعقيد البيئي ببُعديه على التوجُه الاستراتيجي مؤسسات المجتمع المدني.

(1 - 5): فرضيات الدراسة *Study Hypothesis*

الفرضية الرئيسة الأولى HO_1

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعقيد البيئي ببعديه (عدم التجانس والتشتت) واللاتأكد البيئي ببعديه(الحركية والعدائية) من جهة والتوجُه الأستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني من جهة أخرى عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة الثانية HO_2

لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للتعقيد البيئي ببعديه (عدم التجانس والتشتت) على التوجه الأستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى HO_{2-1}

لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لعدم التجانس على التوجه الأستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية HO_{2-2}

لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للتشتت على التوجه الأستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة الثالثة HO_3

لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للاتأكد البيئي ببعديه(الحركية ؛ العدائية)على التوجه الأستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى HO_{3-1}

لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للحركية على التوجه الأستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية HO_{3-2}

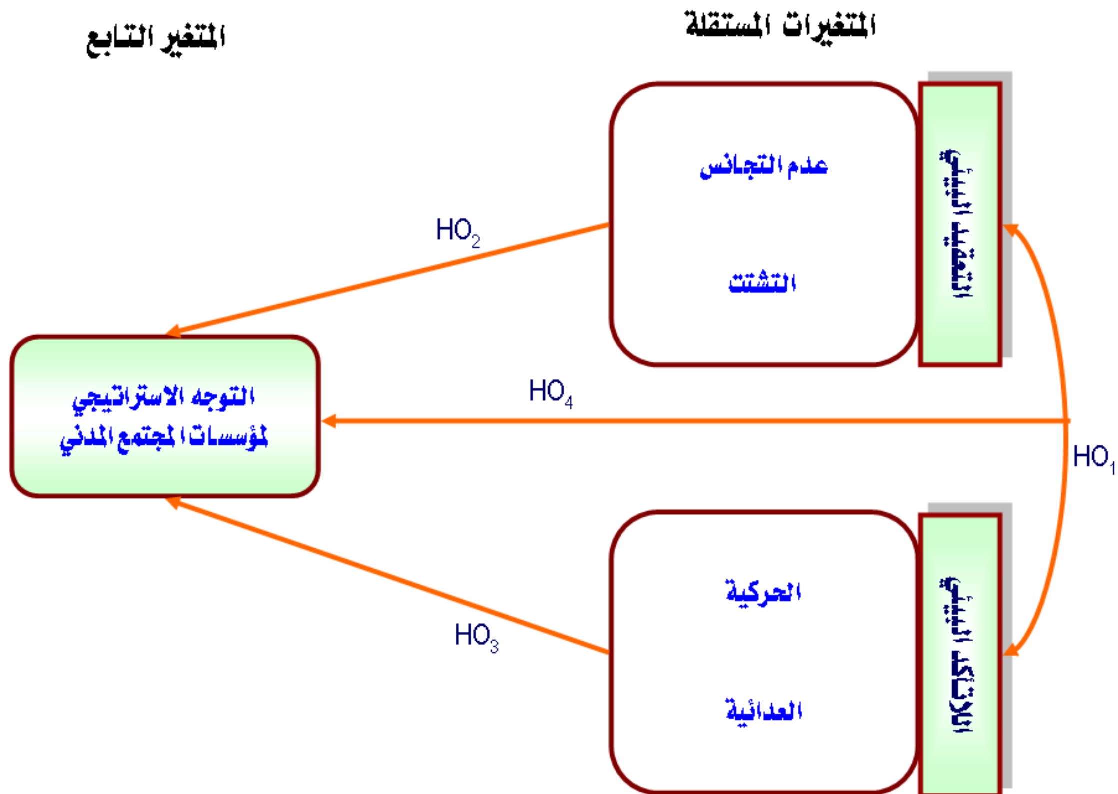
لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للعدائية على التوجه الاستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة الرابعة HO_4

لا يوجد تأثير مشترك ذي دلالة إحصائية لعلاقة ألتعقيد البيئي (عدم التجانس والتشتت) واللاتأكد البيئي (الحركية ؛ العدائية) على التوجه الأستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

(1 - 6): إنموذج الدراسة *Study Model*

فقد تم الإهتمام في تحديد أبعاد التعقيد البيئي على ما حدده (Cannon & John, 2007: 296-321). أما ما يرتبط بأبعاد اللاتأكد البيئي وفِق ما حدده (Newkirk & Lederer, 2006: 481–501). وأخيراً ما يتعلق بالتوجُه الأستراتيجي على ما أورده كلٌ من (Venkatraman, 1989: 959-960) ؛ (Morgan, et..al, 2009).



شكل (1ــ1)
إنموذج الدراسة
من إعداد الباحث بالإستناد إلى الدراسات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة

(1 - 7): حدود الدراسة *Study Limitation*

تنقسم حدود الدراسة الحالية إلى:

الحدود المكانية: والتي تتمثل بمؤسسات المجتمع المدني في المملكة الأردنية الهاشمية.

الحدود البشرية: **والمتمثلة** في القيادات العاملة في مؤسسات المجتمع المدني في المملكة الأردنية الهاشمية من المستويات الإدارية العليا والوسطى.

الحدود الزمانية: المدة الزمنية المستغرقة في إنجاز الدراسة، والتي امتدت من شهر مايو 2012 ولغاية شهر يناير 2013.

الحدود العلمية: حيث ركزت الدراسة على تحديد أبعاد التعقيد البيئي على ما حدده (Cannon & John, 2007: 296-321). وأما ما يرتبط بأبعاد اللاتأكد البيئي فقد إستند الباحث في دراسته على (Newkirk & Lederer, 2006: 481–501). وأخيراً، ما يتعلق بالتوجه الأستراتيجي فيرتكز الباحث على ما أورده كلٌ من (Venkatraman, 1989: 959-960) ؛ (Morgan, et..al, 2009).

(1 - 8): مُحددات الدراسة *Study Delimitation*

يُوجز الباحث بعض الصعوبات والمُعيقات التي واجهته بما يلي:

1. نُدرة الدراسات التي تطرقت الى موضوع التعقيد واللاتأكد البيئي على حد علم الباحث.
2. الصعوبات التي واجهها الباحث في توزيع الاستبانات وجمعُها من عينة الدراسة.

3. عدم تجاوب بعض العاملين في المؤسسات محل الدراسة في الإجابة عن بعض أسئلة الدراسة، مما دفع الباحث لإستبعاد الاستبانات التي وردت ناقصة للمعلومات.

(1-9): التعريفات الإجرائية *Terminology Definitions*

التعقيد البيئي ***Environmental Complexity***: ويقصد بها درجة اللاوضوح والتداخلات المُتعدد في المُتغيرات المؤثرة على المنظمة والتي تأتي من البيئة الخارجية او الداخلية كالتطورات التكنولوجية وتعدد المنافسين (Cannon & John, 2007). وقد تم قياسه من خلال الأبعاد التالية:

عدم التجانس *Heterogeneity*: ويُشير إلى درجة التعقيد والتنوع في الموارد والعوامل البيئية لمؤسسات المجتمع المدني.

التشتت *Dispersion*: يُشير إلى درجة التشتُت(التباعُد والاختلاف) في توزيع الموارد على الانشطة ذات العلاقة بمؤسسات المجتمع المدني.

اللاتأكد البيئي ***Environmental Uncertainty***: يُعرف اللاتأكد البيئي بأنه أحد مخرجات العوامل البيئية التي تنتُج عن النقص في المعلومات الضرورية لتقييم العلاقات ودقة اتخاذ القرارت وتقدير المخرجات (Huczynski & Buchanan, 2007:51). وفي الدراسة الحالية يُمثل اللاتأكد البيئي البيئة التي تعيشُها مؤسسات المجتمع المدني، والتي تتسم بالتنوع والتعقيد وندرة الموارد وتزايد حدة المُنافسة والتغُيرالمستمر والفجائية في تأثيرات القوى البيئية الضاغطة على تلك المؤسسات. وقد تم قياسه من خلال الأبعاد التالية:

الحركية *Dynamism*: وتُشير إلى صعوبة التنبؤ بالتغير في العوامل البيئية، وعدم القدرة على التنبؤ بالابداعات وبحركات المنافسين في بيئة مؤسسات المجتمع المدني.

العدائية *Hostility*: وتشير إلى التهديد المحتمل الذي تواجههُ مؤسسات المجتمع المدني، والمتمثل بندرة الموارد والنقص في المعلومات والمنافسة الأدارية.

التوجُه الاستراتيجي ***Strategic Orientation***: وهو منهج مُحدد تقوم المنظمة بتطبيقهِ للوصول إلى الأداء المتفوق والمستمر في سير أعمالها. ومن فوائد التوجه الاستراتيجي أنه يعمل على إرساء نهج مُتبع لغايات تحسين أداء المؤسسة الدائم. كما يعكس التوجُهُ الأستراتيجي مدى إدراك المديرين لمتغيرات للبيئة المحيطة بهم وردود أفعالهم لتلك المتغيرات(Gatignon & Xuereb, 1997).

مؤسسات المجتمع المدني في الاردن ***Civil Society Institutions in jordan***:هيئات ومؤسسات اجتماعية غير هادفة للربح تنظم من خلالها الجهود للقيام بالخدمات الأجتماعية والانسانية في مجالات مختلفة وكما هو واضح من اسمها فأنها ليست تجارية ولكنها تقوم على تقديم الخدمات والمساعدات للمحتاجين وتنقسم هذه المؤسسات الي حكومية وآخر غير حكومي.

الـفـصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2 - 1): المُقدمــــــــة

(2 - 2): التعقيد البيئـــي

(2 - 3): اللاتأكد البيئـــي

(2 - 4): التوجُه الأستراتيجي

(2 - 5): مؤسسات المجتمع المدني

(2 - 6): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(2 - 7): ما يُميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(1 - 2): المُقدمـــــة *Introduction*

تتميز جميع المنظمات الانسانية على إختلاف أنواعها وتعدد أهدافها بأنها منظمات مفتوحة تتفاعل مع البيئة المحيطة بها خاصة ذلك النوع من البيئة أو تلك المُتغيرات البيئية ذات العلاقة بها. كما تخضع جميع هذه المنظمات لمُحددات تلك البيئة. فنجد أن هذه المنظمات والمتمثلة بإداراتها تعمل جاهدةً وبشتى الطرق والوسائل للتعرف على البيئة وتقصي ومتابعة حركة متغيراتها ودراستها بغرض الإستجابة لتلك المتغيرات. إلا أننا نجد أن درجة ومستوى الاستجابة تختلف من منظمة إلى أخرى تِبعاً لعدة عوامل بعضها داخلية تخص المنظمة والبعض الآخر خارجية تتمثل بالمكونات البيئية بنوعيها العامة والخاصة (بيئة مهمة).

وتقوم إدارات المنظمات بمراقبة التغيير البيئي والعمل على تكييف المنظمة معه من خلال إستحداث تغييرات داخلية تتناسب مع التغيرات الخارجية ما أمكن او اتباع اسلوب الموائمة بين نقاط القوة ونقاط الضعف في المنظمة وبين الاتجاهات المختلفة في البيئة المتمثلة بالفرص والتهديدات حيث تختلف الممارسات الإدارية من خلال مدى إستجابة تلك الإدارات للتغييرات البيئية من اجل تحقيق النجاح المنظمي. وفي كثير من الاحيان فأن عدم قدرة هذه المنظمات على قراءة مؤشرات البيئة ومتغيراتها بشكل صحيح يعرضها إلى صعوبات تجعلها غير قادرة على تحقيق أهدافها بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

وهنا تتفاوت المنظمات فيما بينها في وعيها وإدراكها لأهمية التغييرات البيئية وأثرها على المنظمات وفي توجهاتها الفعلية لمتابعة تلك التغيرات وإستيعابها. فوتيرة التغيير البيئي

ليست ثابتة لكل المنظمات والقطاعات التي تعمل فيها فبعض تلك البيئات تتسم بوتيرة تغيرات عميقة ومتسارعة والبعض الآخر يتسم بتغيرات أقل عمقاً وتسارعاً .

وفي الوقت نفسه فأننا نرى فيه أن المنظمات الواعية لأهمية البيئة والباحثة بعُمق عن حركة متغيراتها وسُبر أغوارها أو معرفة التفاعلات الحاصلة بين عواملها والأثارالمترتبة عليها من خلال ما تقوم به من فحص بيئي وتخطي الحدود المنظمية لها , لذلك فإن إحتمالات نجاح مثل هذا النوع من المنظمات سوف يكون مرتفعاً ويحسن من منظومة إتخاذ القرارات الإدارية فيها ويجعلها قادرة على تفادي الكثير من التحديات والصعوبات التي تواجهها.

أن توجهات إدارات المنظمات لدراسة البيئة يقوم على أساس الافتراض العلمي القائل بوجود علاقة عضوية بين المنظمة والوسط الذي تعمل فيه حيث انها جزء منه, وتتأثر به بصورة ديناميكية, إلاّ أنه يمكن الإشارة في هذا المجال الى أن موضوعي التعقيد واللاتأكد البيئي لم يحظيا بإهتمام كافٍ ومباشر في توجهات وأفكار الباحثين وخاصة العرب منهم.

وبهذا فقد عرَف (Roger, 2003) البيئة (*Environment*) بأنها مجموعة العوامل والقوى الداخلية والخارجية التي تؤثر في منظمات الأعمال و بمختلف أنشطتها الأدارية والأنتاجية .ومن هنا فقد تم تقسيم البيئة إلى قسمين *أولهما*، البيئة العامة والمتمثلة بـ (البيئة الأقتصادية ,البيئة السياسية ,البيئة الأجتماعية ,البيئة الثقافية والبيئة التكنولوجية). *وثانياً*، البيئة الخاصة والمتمثلة بالعملاء,والموردين,والمنافسين والنقابات, والجمعيات التعاونية, والحكومية....الخ.

ولذلك فأن دراسة البيئة تتضمن دراسة كُلاً من التعقيد البيئي واللاتأكد البيئي كما هو في الصفحات التالية:

(2 - 2): التعقيد البيئي *Environmental Complexity*

تتبع بعض المنظمات الإستراتيجيات الإدارية التي تُعزز من طبيعة المنظمة كنظام تكيُفي مُعقد. ويقول (Ashmos & Duchon, 2000: 578) ان إنموذج نظرية التعقيد يُشير إلى أن كافة المنظمات تُمثل أنظمة تكيُفية مُعقدة، وبناءً على ذلك يمكن وصف النظام التكيفي المُعقد بأنه ذلك النظام الذي يظهر سلوكاً تكيُفياً معقداً لأنه يتألف من العديد من المكونات المُتفاعلة مع بعضُها البعض وبصورة مستمرة. لذلك فعندما تقوم المنظمات بتنظيم نفسها وترتيب ذاتها بطريقة ملائمة لجودة النظام التكيفي المُعقد, فإن فرصة حدوث التطور المُشترك والتنظيم الذاتي تكون أكثر إحتمالاً.علاوة على ذلك فقد ميز (Duncan,1974) بين الصعوبة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات بحيث تشمل البيئة الخارجية على العملاء والموردين والمنافسين والتكنولوجيا والمكونات الثقافية والاجتماعية. ويرى (Cannon & John, 2007: 297) بأن المُنظمات هي عبارةٌ عن أنظمة تكيُفية مُعقدة وأن هذه المنظمات تقوم بجمع المعلومات حول البيئة المحيطة بها وحول نفسِها وسلوكها وتستخدم هذه المعلومات للتكيُف والتطور بصورة مشتركة مع البيئة. ومن وجهة نظر نظرية التعقيد يكون للمنظمات عدد كبير من الروابط حيث تكون تلك المنظمات أكثر قدرة على تنويع سلوكها وهوالأمرالذي يؤدي بها إلى التكيف. فعندما تختار إدارات المنظمات الأستجابة للتعقيد المتناسق مع خصائص النظام التكيُفي المعقد

فإنها تختار إستيعاب تنوع وتعقيد البيئة الداخلية، وهو ما يعني بأن المنظمات تمتلك تصورات متعددة وفي بعض الأحيان متضاربة للتنوع البيئي وتحتفظ في ذاكرتها السلوكية بمجموعة من الاستجابات التي تعمل كل منها ضمن مستوى منخفض من التخصص. إن مثل هذه المنظمات تتميز بأهداف متعددة داخلها وتؤكد على أهمية الروابط بين أجزائها كنظام للتخلص من التشويش أو النزاع الناجم عن تبني أهداف عديدة.

ويؤكد (Ashmos & Duchon, 2000: 579 – 581) بأن إدارة التعقيد من قبل منظمات الأعمال يأخذ بنمطين رئيسيين هما:

1. اتّباع البساطة نحو التقليل من التعقيد، إذ تتبع بعض المنظمات أسلوب التقليل من التعقيد كطريقة للتعامل مع العالم المضطرب من حولها. وينظر كذلك إلى الترتيب كنوع من التوازن الذي يمثل هدفاً في الإدارة التقليدية. وفي الواقع، فإن الإدارة الواعية هي التي تكون قادرة على تحقيق أستقرار وتوازن النظام بالإضافة إلى تقليل التغيرات المفاجئة وغير المتوقعة. حيث أن المنظمات الأكثر نجاحاً هي المنظمات القادرة على أن تصبح بسيطة بمرور الأيام وليست مُعقدة. ولذا فأن المنظمات تتطور نحو البساطة من خلال الأهتمام بفكرة واحدة ضيقة. بحيث يمكن للإدارة التقليدية دعم البساطة من خلال التأكيد على التخصص والوصف الوظيفي في ظل وجود رسالة مُعينة وتوجه واحد. وبهذا فإن المنظمات تتجه نحو التفسير المُبسط للبيئة المُحيطة. كما وأن قدرة المديرين على معرفة الظروف المُتغيرة من حولهم سيؤدي بهم إلى إستخدام الأستقرار واتباع الحلول الإدارية البسيطة كطريقة دفاعية ضد الظروف غير المعلومة. فالمنظمات التي تكتشف الظروف المتغيرة في البيئة وتتبع البساطة في الترتيبات التنظيمية الداخلية تُخالف الآراء التي تؤكد على ضرورة إيجاد الهياكل العضوية لمواجهة البيئة المضطّربة، ويمكن تفسير سلوك المنظمات التي تناضل من أجل التقليل من التعقيد بأنها تختار التمثيل المنفرد والأكثر ملائمة للتنوع البيئي مما يساعدُها على تقديم الأستجابة التكْيفيّة التي تتلائم معه .

2. مُجاراة التعقيد إستجابة للتعقيد، إذ أنّ النظام التكيُفي المعقد يحدد بصفة عامة إحدى طريقتين للإستجابة للتعقيد، فالمنظمات التي تحاول تقليل التعقيد تؤكد على(الترميز في تحديد الفئات التي تُخصص لها البيانات)، والتجريد (المتضمن تقليص عدد الفئات التي يجب أخذها بعين الاعتبار بالدرجة الأولى). ومن هنا فإن الإستجابات الإدارية تجاه التقليل من التعقيد تعتمد على الترميز والتجريد في تقليص عدد الأهداف والأنشطة الأستراتيجية، بالإضافة إلى أنماط إتخاذ القرارات الهيكلية, وتقليل عدد التفاعلات والإرتباطات الضرورية لإتخاذ القرارات، وفي المقابل فإن الإستجابة للتعقيد تتضمن إمتلاك الخصائص المتعددة للتنوع البيئي. والتي تتضمن الاستجابات الإدارية لتطوير أهداف متعددة وأحياناً تكون متضاربة، كما وتتضمن تنوع الأنشطة الإستراتيجية، واللامركزية في إتخاذ القرارات ومدى واسع من التفاعلات والإرتباطات الخاصة باتخاذ تلك القرارات.

ويبين (Robbins & Judge, 2013: 532) بأن المنظمات تتمكن من مُجاراة التعقيد عندما تقوم هذه المنظمات بإنشاء وحدة عمليات أو هياكل تساعد في تبادل المعلومات وتسمح بتوليد تفسيرات مُتعددة لتلك المعلومات والتي تُشير إلى البيئة المضطربة حيث يتطلب معالجة تلك التفسيرات جهود مستمرة. وبهذا فأن مجاراة التعقيد تتسم بكثرة آليات تبادل المعلومات واحتمالية التفسيرات المتعددة بسبب وجود الأهداف المتعارضة، ومن المحتمل أن تدعم المرونة الهيكلية الإستفادة من هذه التفسيرات.

وقد وصف (Narayanan & Nath,1993) التعقيد البيئي بأنه عدد العناصر الهامّة التي تؤثر في المُنظمة، فكلما زادت تلك العناصر تطلب الأمر من إدارة المُنظمة المزيد من

التنسيق، وكذلك الحال في حالة زيادة عدد مجموعات العملاء المختلفة التي تشكل أسواق المنظمة المُستهدفة وعدد المُنافسين الذين ينتجون مخرجات مُتشابهة.

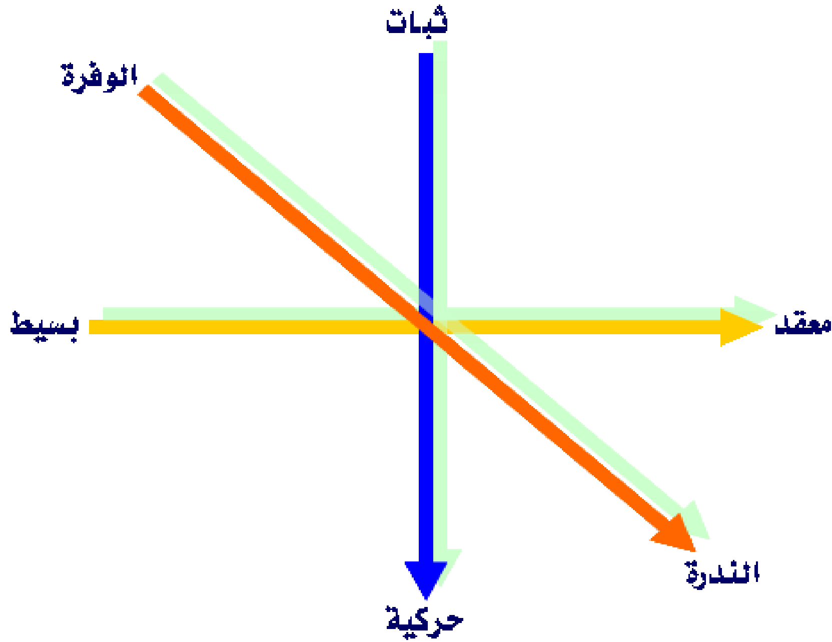
وأكّد (Scott & Meyer, 1994)على ان التعقيد هو تركيب إداري مُوجه من قبل المكونات التكنولوجية. وأشار (رامز,2001) للتعقيد البيئي بكونِه عدد العوامل التي تدخل معها المنظمة بعلاقة مباشرة وغير مباشرة بالإظافة إلى درجة تبايُنها. فكلما زادت درجة تعقيد بيئة المنظمة فان ذلك يؤدي إلى زيادة في عدم التأكد.

وبين (Mason, 2003: 117) بأن التعقيد هو مقياس لعدم التجانس لعناصر بيئة المنظمة، فهو يمثل درجة الإختلاف في عوامل البيئة المحيطة بالمنظمة، وهذه العوامل تتضمن (العملاء؛ الموردين؛ المنافسين، البيئة السياسية الإجتماعية والبيئة التكنولوجية). وشدّد (Mason, 2003) على أنه من المُهم التمييز بين التعقيد التفصيلي الذي يتضمن وجود العديد من العوامل والتعقيد المتقلب والذي يظهر عندما يكون هنالك تباعُد بين السبب والأثر من حيث الزمان والمكان وتكون نتائج التدخلات بمرور الزمن غير واضحة.

وأوضح (Jones, 2007: 62) بأن التعقيد البيئي هو أداة لمقاومة مجموعة من الإرتباطات بين قوى البيئة العامة والخاصة والتي تسعى المنظمة إلى إدارتها, وقد حددها (Robbins & Judge, 2013: 533) بأنها درجة عدم التجانس والتركيز على العوامل البيئية. أي أن التعدد الكبير في المتغيرات البيئية يحتوي العديد من التعقيدات، كما يوضح الشكل (2 ــ 1).

الشكل (2 ــ 1)

الأبعاد الثلاثة للبيئية



Source: Robbins, Stephen & Judge, Timothy, (2013), "Organizational Behavior", 5th ed., Pearson Education Inc., England: 534

لقد إعتبر الباحثون أن التعقيد بشقيه (السهولة والصعوبة) هو بمثابة تركيبة البيئة الأدارية الناجمة عن المكونات التكنولوجية الحالية, وأن تلك المكونات هي التي تحدد خيار الإرتباط بالعميل وتفرض المعيارية، مما يؤدي إلى تقليل التعقيد. وعلى أية حال فأن هنالك تحول من التركيز على التكنولوجيا كمُحدد رئيسي للتعقيد إلى التأكيد على الدور الذي تلعبه البيئة التكنولوجية في المساعدة لتقليل من التعقيد (Cannon & John, 2007: 297).

وشدد (Farrell, 1998) على أن تعقيد كافة الأنظمة يزداد بمرور الوقت، سواء في المنتجات, الخدمات, سياسات التسعير أو الأنشطة الترويجيّة. وبالرغم من تأكيد الباحثين على

عناصر مختلفة للتعقيد مثل كثافة المنظمات وطبيعة واستخدام المعلومات، فقد افترضت نظريتهم الزيادة المستمرة للتعقيد. وقد أكد (Black & Farias, 1997) أن تزايد التعقيد يؤدي إلى صعوبة وعدم قدرة المنظمة على فهم واستخدام المعلومات من أجل ألتخطيط والتصور للأثار المتوقعة. ويبين (Leibold, 2001) بأن التعقيد يأخذ ثلاثة أشكال: *فالأول* يتمثل في استجابة المنظمة وهي أن تكون اكثر تميزاً من حيث زيادة عدد فروعها وإختصاصاتها. *والثاني* هو دمج مستوى التعقيد البيئي مع المستوى الملائم لتميزالمنظمة. *والثالث*، هو توليد بيئة ملائمة مما يدعم المنظمة نحو توضيح كيف تتفاعل الهياكل الكبيرة والنتائج مع عمليات المنظمة الداخلية.وأكد (Ashmos, et..al, 2000: 582-583) على أن التعقيد يُشكل أربعة مكونات، هي:

1. *تعقيد الهدف*، ومنه تأخُذ الأنطباعات الإدارية بنصيحة المنظمة بضرورة تبنّي أهداف متعددة واضحة ومُحددة ووضع أولويات للأفعال البديلة وتقديم تعريف وتحفيز للمشاركين. وقد تتضمن هذه الأهداف تفصيلات طويلة الأجل للنتائج مثل (الحصة السوقية والربحية). ويعمل اتباع الأهداف المتعددة والتي غالباً ما تتم في إستخدام استراتيجيات المحافظة على إبقاء خيارات المنظمة مفتوحة وعدم إلزام المنظمة بمسار واحد يتسم بإرتفاع المخاطر والعوائد. ويرى الباحثون أن اتباع الأهداف المُتعددة يُعزز قدرة المنظمة على تعطيل قوة المنافسين. فعندما تتبع المنظمات أنواع مختلفة من الاهداف فأنها في الواقع تقوم بتعقيد الهدف .
2. *التعقيد الأستراتيجي* ، والمُعبّر عنه بإتجاه المنظمات ويتم ذلك بتبني مجموعة من الأنشطة التي تتلائم مع نمط تنافسي مُعين في السوق. حيث يعتمد هذا التوجه على الإهتمام بتعدد الأستراتيجيات وتعدد الأنشطة الأستراتيجية التي تجعل المنظمة غير قادرة على أن تكون

الأفضل لأي نشاط استراتيجي وهذا يؤدي إلى الفشل. وعلى أية حال فإن فكرة التعقيد الإستراتيجي التي ترى أن المنظمات لا يمكن أن تتبع توجُهات تنافُسية مُتعددة بنجاح تبقى مثار الكثير من التساؤل والجدل. وقد اعتبر بعض الباحثين أن المُنظمات الناجحة هي التي لا تتبع مزيجاً من التنوع الاستراتيجي وقيادة التكاليف تكون غير مُتسقه ,إلا إن ذلك يضر بأداء المنظمة. وبهذا فإن التعقيد الاستراتيجي يتحقق عندما تقوم المنظمات بتبني أنشطة استراتيجية متنوعة بشكل متزامن.

3. *تعقيد التفاعل*، والمُتضمن تحديد التفاعلات الناتجة عن العلاقات في المُنظمة تبعاً لهيكلُها وهو يمثل شبكة تربط بين الوحدات اوالعلاقات بين الأفراد. وهنالك علاقات أخرى. مثلاً، العلاقات الناتجة عن اتخاذ القرارات الخاصة بالقضايا الاستراتيجية والتي قد تختلف بأختلاف محتوى القرار والفائدة المتوقعة منه. فالعلاقات التي تظهر نتيجة تلك القضايا الاستراتيجية ليس بالضرورة ظهورها في الهيكل التنظيمي. ومن أنواع تعقيد التفاعل، شبكة الإرتباطات الإجتماعية التي تُعزز تبادل المعلومات وتوسع من تفسير تلك المعلومات، وإستقلالية إطارالهيكل الرسمي، كما ان المُستويات المُرتفعة المُشاركة في صُنع القرارت من قبل الأطراف الداخلية ذات العلاقة بالمنظمة تُظهر مجموعة مُعقدة لأتخاذ القرارات. وبهذا فإن تعقيد التفاعل يتحقق عندما يكون هُنالك مُستويات عالية من قبل الأطراف المتعددة المشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

4. *التعقيد الهيكلي*، إن المنظمات التي تكون عالية المركزية والرسمية يكون لديها حُرية أقل تجاه إعادة تأهيل نفُسها بسبب قواعدها المُحددة. ويمكن النظر لهذه المنظمات بأنها أقل تعقيداً بسبب المدى المحدود من خيارات تبادل المعلومات التي تحددها التعليمات. وفي المقابل فأن المنظمات التي تكون أقل مركزية وأقل رسمية يكون لديها علاقات أكثر لتبادل المعلومات

ولا تخضع لتعليمات ضيقة المدى. ويمكن النظر لهذه المنظمات باعتبارها أكثر تعقيداً لأن الآليات التي تضبط علاقات التبادل لا تخضع لقواعد محددة. وأخيراً يمثل تعقيد الهدف والتعقيد الاستراتيجي وتعقيد التفاعلات والتعقيد الهيكلي استجابة إدارية لمواجهة التعقيد.

وفي سياق آخر، أوضح (Cannon & John, 2007: 299) أن أبعاد التعقيد البيئي تتمثل في دالة لعدد العناصر البيئية التي يجب على المنظمة أن تتفاعل معها: فهي *أولاً*، دالة لعدم التجانس وعدم التشابه بين العناصر البيئية, *وثانياً*، دالة للمعرفة الفنية المطلوبة للتتفاعل معها بشكل مؤثر في ظل وجود عناصر بيئية مُعقدة.

وقد قام (Brooks & Weatherston, 1997) بقياس التعقيد بشكل مستمر من بسيط إلى مُعقد بمعيار رئيسي يُمثل عدد المُتغيرات الخارجية التي تؤثر في المنظمة. ومن المقاييس الأخرى كذلك ,كون تفاعلات المنظمة روتينية أم لا ؟ ، أو كونها متداخلة مع بعضها البعض أم بعيدة ؟ . وتبنى (Black & Farias, 1997) طريقة مُختلفة لقياس التعقيد وأعتبر أن التعقيد ذو خمسة أبعاد هي: كثافة المنظمات (أي عدد المنظمات في السوق)، كثافة المعلومات (حجم المعلومات في السوق)، وضوح المعلومات (تدفق معلومات النظام)، وتبعية المسار (درجة فهم واستخدام المعلومات على الاستخدام السابق لمعلومات مشابهة)، ووقت الاستجابة (معدل نشرالمعلومات بين استقبالها واستخدامها). ويعتقد الباحثان بأن التعقيد يزداد مع زيادة العناصر الأربعة الأولى ويتناقص في العنصر الأخير.

وشدد (السالم؛ وآل ياسين، 2003: 303) على أن التعقيد البيئي يتضمن بُعدي التجانس (التشابه) وعدم التجانس (الاختلاف)، أي أنه كلما كان التجانس عالياً بين المتغيرات إنخفضت حالات التعقيد، والعكس صحيح؛ فعدم التجانس يعني الإختلاف وأن زيادة الإختلاف أو

التمايز يشير إلى زيادة التعقيد البيئي. وبين (حريم،2003) بأن التعقيد البيئي الذي تعمل به المنظمات يؤدي بهذه البيئة لأن تأخُذ شكلاً من الأشكال التالية:

1. البيئة مُنخفضة التعقيد والإستقرار: وتتصف بلاتأكد بيئي أو تأكد مُنخفض وذلك لوجود عناصر بيئية قليلة ومتشابهة في نفس الوقت، كما أن هذه العناصر تميل إلى الاستقرار خلال فترة زمنية مُعينة. ومن أمثلة تلك, البيئة التي تعمل فيها شركات صناعة وتوزيع المشروبات الغازية.
2. البيئة عالية التعقيد ومُنخفضة الإستقرار: وهي ذات درجة متوسطة من اللاتأكد البيئي، وذلك لوجود عدد كبير من العناصر البيئية غير المتشابهة، وهذه العناصر إن تغيرت فهي تتغير بشكل تدريجي ومتوقع. ومن أمثلة تلك البيئة,الجامعات وشركات التأمين.
3. البيئة منخفضة التعقيد وعالية الإستقرار: وهي ذات درجة لاتأكد بيئي عالية نسبياً، ويرجع السبب في ذلك إلى وجود عناصر بيئية قليلة، وهي مُتشابهة نوعاً ما، ولكنها تتغير باستمرار ولا يمكن التنبؤ بها بسهولة. ومن أمثلة ذلك البيئة التي تعمل فيها شركات الأزياء وألعاب الأطفال.
4. البيئة عالية التعقيد والإستقرار: وتمتاز بأعلى درجة من درجات اللاتأكد البيئي، لكونها تشتمل على عدد كبير من العناصر البيئية غير المتجانسة، وهذه العناصر تتغير بشكل سريع وغير متوقع. ومن أمثلة ذلك بيئة شركات صناعة الإلكترونيات.

وشدد (إدريس، والغالبي، 2012: 197 ــ 198) على أن واحداً من أبعاد التعقيد البيئي يتمثل بعدم التجانس حيث إن اتخاذ قرارات فاعلة في بيئة تتصف بالتعقيد والتنوع يعتبر من عوامل النجاح الحرجة للمنظمات. ذلك لأن التعقيد والغموض في البيئة ذات التغُيرات المتسارعة يُضعف ويُعرقل عملية صنع القرارات. وتعتمد فاعلية المنظمات على نجاح

قرارات المديرين فيها تحت ضغوط نقص المعلومات، والتعقيد، والتغيرات المتسارعة في بيئة المنظمة. وقسم (Cannon & John, 2007: 299) مقاييس التعقيد البيئي إلى قسمين هُما:

1. المقاييس الحسية والتي تتضمن استخدام الإستطلاع مع افراد المنظمات باعتبارهم مبحوثين. حيث تستخدم هذه المقاييس للتعرف على مستوى عدم التأكد البيئي المُدرك، وتأثيره على اتخاذ القرارات الإدارية.
2. المقاييس الموضوعية، والتي تُحسب باستخدام البيانات على مستوى الصناعة وتسمح بمقارنة الخصائص البيئية لصناعة معينة مع صناعة أخرى. كما أنه يمكن مقارنة هذه المقاييس لأنها أسست على بيانات أرشيفية من خلال دمج بُعدين فرعيين من أبعاد التعقيد البيئي هما عدد المتطلبات التنظيمية وعدم تجانسها واستخدامها كمرجع لنطاق واسع من الأعمال التي تتضمن المقاييس الموضوعية أو الارشيفية للبيئات التنظيمية على مستوى الصناعة.

فيما أكد (Ebrahimi, 2000: 256) على أن قياس التعقيد يمكن قياسه بإعتباره دالة (للتجانس ــ عدم التجانس) و (التركيز ــ عدم التركيز) ، كما هو موضح بالجدول (2 ــ 1).

الجدول (2 – 1)

قياس التعقيد البيئي

البعد	التعريف	المقياس
التجانس - عدم التجانس	التركيز على مدخلات الصناعة (موارد التوريد)	دالة لسعر المدخلات وعدد الصناعات التي تُقدم المدخلات
	التركيز على مخرجات الصناعة (العملاء)	دالة لسعر المخرجات وعدد الصناعات التي يتم توريد المخرجات لها
	تنوع منتجات الصناعة والخدمات (اتساع خط الإنتاج) (في مختلف الصناعات)	دالة لعدد وأصناف المنتجات وأسعارها
	نسبة التخصص(درجة تركز المنشآت في صناعة معينة)	نسبة شحنات المنتج الأولية، إلى شحنات المنتج الكلية لكافة المنشآت المصنفة ضمن الصناعة
التركيز – التشتت	التركيز الجغرافي للخدمات والمنتجات	دالة لحجم مبيعات الصناعة
	التركيز الجغرافي للقيمة المضافة من قبل المصنعين ومُقدمي الخدمة	دالة لحجم القيمة المضافة
	التركيز الجغرافي لمجموع التوظيف	دالة التوظيف الكلي
	التركيز الجغرافي لمجموع المنظمات	دالة العدد الكلي للمنظمات

كما أكد (Cannon & John, 2007: 302) على تقارب واختلاف المقاييس المستخدمة من قبل الباحثين في قياس التعقيد البيئي والتي في مُجملها أكدت على مطلبين أساسيين *أولهما*، الفهم الشائع لطبيعة التعقيد البيئي، *وثانيهما*، المقياس الفعلي للتعقيد الذي يضم مصادر مُختلفة لعدم التشابه، والتي تتضمن :

1. مُعدل عدد الموظفين لكل منظمة.
2. عدد المُستفيدين من خدمات المنظمة أو مُخرجاتها.

3. حجم الموارد أو عدد المدخلات.
4. عدد السلع المُنتجة أو الخدمات المُقدمة من قبل المُنظمات.
5. عدد المؤسسات أو حجم المجتمعات التي تتعامل معها المنظمة.
6. مقدار المعرفة العلمية المطلوبة للتفاعل مع المؤسسات او المجتمعات.
7. التجزئة أو التركيز في هيكل المنافسة.
8. مستوى التعقيد التكنولوجي الذي تواجهه المنظمات.
9. تعقيد العملية ويرتبط بمرحلة دورة الإنتاج أوتقديم الخدمة ومستوى كثافة رأس المال.
10. التركيز الجغرافي.

(2 - 3): اللاتأكد البيئي *Environmental Uncertainty*

أكد العديد من الباحثين على ؛ إن إدارة اللاتأكد البيئي أصبحت من الموضوعات ذات الأهمية الكبيرة في بيئة الأعمال المعاصرة، وذلك بسبب النقص في البيانات والمعلومات حول متغيرات البيئة الخارجية وعناصر البيئة الداخلية لمنظمات الأعمال مما يتسبب بصعوبة تطوير قراراتها الأستراتيجية التي تأخذ تلك المنظمات إلى طريق النجاح. ومن هذا المنطلق يُعد اللاتأكد البيئي من بين أهم التحديات الخارجية التي من المفترض على إدارة منظمات الأعمال التعامل معها (إدريس والغالبي، 2012: 177).

وإذ يرى (Lin, 2006: 441) أن ارتفاع مستويات اللاتأكد البيئي يرتبط باستمرارية التغير البيئي، وعدائية سلوك المنافسين، فأن ذلك الأمر يؤدي إلى أن تواجه المنظمات

صعوبات بالتنبؤ بالتغيُرات المُحتملة في البيئة وتوقعها، وكذلك فإن مستويات مرتفعة من اللاتأكد البيئي تفرض ضغوطاً على إدارة المنظمات و في كيفية الاستجابة والتكيُف بفاعلية مع تلك الضغوطات البيئية.

ويتناسب هذا الرأي مع ما إشار إليه (إدريس، والغالبي، 2012: 182) بأن أهم خاصية من خواص اللاتأكد البيئي هي "حالة الشك " تجاه الأحداث المستقبلية المتصلة بعلاقات المنظمة, والسبب والنتيجة هو في البيئة، فاللاتأكد البيئي هي حالة تأزم تدفع المنظمات إلى صياغة استراتيجيات للتعامل والتقليل من التأثيرات البيئية عليها.

وقد وصف (جواد، 2000: 157ـــ160) اللاتأكد البيئي بالمرحلة التي يصعب فيها التنبؤ ببيئة المنظمة المضطربة. وحدد (Priem, et..al, 2002: 725) اللاتأكد البيئي بأنه زيادة التهديدات التي تواجهها المنظمة نتيجة زيادة الغموض، وفي حالة مواجهة المنظمة لدرجة عالية من اللاتأكد البيئي فإنها قد تلجأ إلى التحالف مع منظمات أخرى لتتساعد في الحصول على معلومات أكثر عن عناصر البيئة التي تعمل بها.

ويرى (Buchanan & Huczynski, 2007: 765) أن المستويات المرتفعة من اللاتأكد البيئي ترتبط بنقص المعرفة وعدم كفاية المعلومات المتعلقة ببدائل القرارات، وأمكانية توافرها. مما يؤثرعلى عدم قدرة مُتخِذ القرار في حساب أو تقدير الكلف والمنافع والنتائج المرتبطة بكل قرار.

ويقول (Wheelen & Hunger, 2008: 18) حتى يتم استيعاب حالات اللاتأكد البيئي يتوجب على إدارة المنظمة التعرف على تلك الحالات ومعرفة مصادرها وكيفية العمل على تجنبُها، وأخذها بعين الاعتبار عند صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات، وتحليل المخاطر في إدارة استثماراتها.

وقد أكد (إدريس، والغالبي، 2012: 192) أن اللاتأكد البيئي يظهر على شكل صعوبات في تقييم النتائج التي تعتمد بدرجة الأولى على قرارات المنظمة مما يؤكد على صعوبة التنبؤ بمتغيرات البيئة وخاصة تلك التي تؤثر على فاعلية قرارات المنظمة.

لذلك؛ فأن اللاتأكد البيئي الذي يمكن تعريفه بأنه النقص الكبير في المعلومات, والفرق بين كمية المعلومات المطلوبة والمعلومات التي تمتلكها المنظمة لوضع وتنفيذ الأستراتيجيات, مما يجعل البدائل والعوائد المستقبلية مُحاطة بلاتأكد عالٍ بالرغم من وضوح الأهداف التي يرغب المديرين في إنجازها. ولكي تدير المنظمات أعمالها في بيئة اللاتأكد فإن على المديرين مراقبة القوى البيئية المؤثرة على المنظمة (Jones, 2007: 62-65). ثم تصميم الاستراتيجيات لحماية الوصول لموارد المنظمة من البيئة, وكذلك التحوط من التغيرات البيئية المفاجئة (Wilson, 2003: 120-128).وبصدد الحديث عن مداخل إدارة اللاتأكد البيئي اقترح (Grote, 2004: 269) مدخلين رئيسين وهما:

1. مدخل تخفيض اللاتأكد البيئي إلى الحد الأدنى *Reduction of Environmental Uncertainty Approach*، والذي يستند لمدخل الإدارة العلمية والتي تفترض بأن اللاتأكد البيئي يمكن تصميمه خارج المنظمة، من خلال وصف إجراءات العمل وعملياته بتفاصيله الدقيقة، وبذل الجهود الكبيرة في الإشراف والتأكد من الإلتزام الكامل بتطبيق تلك الإجراءات حرفياً.
2. مدخل التعايش وتحمل اللاتأكد البيئي*Coexistent Approach*، وهو الذي يستند إلى المدرسة الإنسانية التي تفترض بأن المنظمات تتبنى عمليات تحولية في تعاملها مع البيئة، وتطوير قُدراتها في التعامل مع مُختلف الأنواع من اللاتأكد البيئي من خلال اختبار درجة الخصوصية،

وشكل التنسيق والتعاون، ودرجة المركزية واللامركزية في عملية اتخاذ القرارات.

واقترح (Phillips, 2005: 32-38) مجموعة أدوات لإدارة اللاتأكد البيئي والتخفيف من آثاره وهي:

1. تحليل الحساسية *Sensitivity Analysis*، عن طريق دراسة إمكانية تقييم التباين في مخرجات المنظمة كماً ونوعاً، وربطها بمصادر التباين المختلفة، وتقييم النتائج في ظل اقتراحات متعددة.
2. نظرية نُظم دعم القرار *Decision Support Systems Theory*، من خلال تأسيس قاعدة بيانات معرفيه ونماذج تنبؤ، وتزويد المديرين ومتخذي القرار بالمعلومات بطريقة علائقية من خلال مدخل المنطق الضبابي *Fuzzy Logic* للوصول الدقيق إلى حالات مشابهه للقرار الحالي.
3. تحسين الاتصالات *Communication Improvement*، من خلال تأسيس قنوات اتصال فعآلة بين جميع الأطراف المعنية بتزويد المعلومات التي تقلل من مستويات اللاتأكد البيئي.
4. زيادة مجموعات البيانات الأساسية *Increase Basic Data Groups*، عن طريق التركيز على المساحات التي تعاني من نقص المعلومات، أو عدم كفايتها وتأسيس مجموعات للبيانات من أجل تغذيتها.
5. المراقبة *Control*، بمتابعة التغيرات في مكونات عوامل البيئة وعناصرها أولاً بأول، وإيجاد نماذج تنبؤ بالتحركات المستقبلية مثل إنموذج السلاسل الزمنية *Time Series Model*
6. البحث والتطوير *Research & Development*، الذي ينتج عن تبني خطط استراتيجية بعيدة الأمد للتنبؤ بالمستقبل وتوقع أحداثه بناء على دراسات تطبيقية، وقواعد علمية ونماذج إحصائية متقدمة.

7. سيناريو الحالة الأسوأ *Worse Situation Scenario* المتضمن إعداد السيناريوهات التي تتضمن احتمالات الأحداث المستقبلية، والتركيز على اسوأ السيناريوهات المحتملة، وتطوير إستراتيجيات للتعامل مع مثل تلك الحالات.

وقد وصف (التميمي والخشالي، 2007: 3) أربعة أبعاد أطلقا عليها أبعاد النسيج السببي للبيئة *Causal-Texture of Environment* وتتمثل هذه الأبعاد بالآتي:

- البيئة الهادئة ــ العشوائية *Placid – Randomized Environment*.
- البيئة الهادئة ــ مُحددة النطاق *Placid – Clustered Environment*.
- البيئة القلقة ــ ردة الفعل *Disturbed – Reactive Environment*.
- البيئة المُضطربة *Turbulent Environment*.

ووفقاً لتفاعل أبعاد البيئة التي قدمها *Duncan* والمتمثلة ببُعدي التعقيد والاستقرار، فقد ميز(Lomash & Mishra,2003: 182) بين أربع درجات مختلفة من اللاتأكد البيئي، وكما هو مُبين في الشكل (2 ـ 2).

شكل (2 ـ 2)

أنواع البيئات وفقاً لدرجة اللاتأكد البيئي

درجة التعقيد \ درجة الإستقرار	منخفضة	عالية
منخفضة	لا تأكد بيئي منخفض	لا تأكد بيئي متوسط
عالية	لا تأكد بيئي متوسط	لا تأكد بيئي عالٍ

Source: Lomash, S. and Mishra, P., (2003), "***Business Policy and Strategic Management***", New Delhi, Vikas Publishing House Pvt. Ltd: 182.

وهناك بعض المُفكرين ممن حدد درجة اللاتأكد البيئي ببُعدين هُما التعقيد *Complexity* والإستقرار *Stability*. إذ يُشير بُعد الاستقرار إلى الثبات أو عدم التغيُر في العناصر البيئية ذات التأثير المباشر على قرارات المنظمة مثل: اللوائح الحكومية الجديدة ذات العلاقة بعمل المنظمة، وطلبات الموردين أو العملاء الجدد أو التغيرات والتحسينات والإبتكارات التقنية، حيث أن شدة التغير تتطلب مرونة عالية من الإدارة العليا في إطار عمليات اتخاذ القرارات وتحديد آلية الرقابة والتنسيق على أنشطة المنظمة المختلفة (Lynch, et..al, 2012: 148).

ويرى الباحث أنه حتى في بيئات منظمات الأعمال ذات اللاتأكد البيئي العالية، فإنها تحتوي تلك المنظمات على كم هائل من المعلومات الإستراتيجية ذات العلاقة. وعادة ما يتم تحديد الإتجاهات السوقية بشكل واضح بحيث يمكن أن تساعد في تحديد الطلب المتوقع لمنتجات المنظمة وخدماتها ألمستقبلية. هذا بالإضافة إلى أن المعلومات المتعلقة بالمنافسين هي معلومات إستخبارية يمكن جمعها من مصادر متعددة مثل قواعد البيانات المتواجده لدى مزودي خدمات المعلومات.

وقد أكد (Chiara, 2010: 479) إن حالة اللاتأكد البيئي تتطلب اسلوباً أكثر مرونة لتحليل الأوضاع لدى المنظمات. حيث أن إسلوباً واحداً لكافة الاوضاع لن يكون كافياً. إذ إن معظم الصناعات ستواجه مع الوقت مشاكل استراتيجية ذات درجات متفاوتة من اللاتأكد البيئي، ومن المهم جداً أن تعمل تلك ألمنظمات على موائمة التحليلات الاستراتيجية مع حالات اللاتأكد المنظورة.

وقد بين (Courtney, et..al, 1997: 68-69) أن اللاتأكد البيئي الذي يواجه معظم صانعي القرارات الاستراتيجية في المنظمات يقع في واحد من أربعة مستويات، هي:

1. المستوى الأول: المستقبل الواضح بشكل كاف *A Clear– Enough Future*، ففي هذا المستوى، يتمكن الإداريون من إستنتاج توقع واحد للمستقبل بحيث يكون كاف لتطوير الإستراتيجية الأمثل, وبالرغم من ان جميع بيئات الأعمال بطبيعتها غير مؤكدة إلا أن مثل هذا التوقع المستقبلي قد يكون غير دقيق إلى حد كاف ليُشير إلى اتجاه استراتيجي واحد، وبعبارة أخرى، فإنه لا يكون لحالة اللاتأكد صلة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. *مثلاً* ، إذا ما حاولت شركة خطوط جوية معينة تطوير استجابة سريعة لتخفيض كلفة السفر بالمقارنة مع أسعار المنافسين من شركات الطيران الأخرى. فهل على المنظمة في هذه الحالة أن تتنازل عن السعر المنخفض للعملاء؟ أم عليها أن تتنافس بشراسة على السعر والخدمة في محاولة

منها لجذب عملاء جدد؟ لتتمكن من القيام باتخاذ القرار الاستراتيجي اللازم في هذه الحالة، ولذا فإنه يتطلب من المديرين التنفيذيين في شركة الطيران القيام بإجراء بحوث السوق حول حجم وفئات العملاء والإستجابة لمتطلبات كل فئة من فئات العملاء للخدمات والأسعار المطروحة، كما ويتطلب الأمر معرفة تكلفة الخدمة مقارنة بأسعار المنافسين، وقدرة المنافسين لكل مسار مطروح للبحث والتنفيذ. وأخيراً، يحتاج المديرون التنفيذيون معرفة أهداف كل المنظمات الجديدة الداخلة إلى السوق من أجل توقع كيفية استجابة هذه المنظمات لأي تحرك استراتيجي يمكن القيام به. وللحصول على أفضل التنبؤات المُستقبلية المُتعلقة بالمستقبل الواضح بشكل كاف، يستطيع المديرين الاستفادة من مِحفظة أدوات معيار الإستراتيجة والمتمثلة بأبحاث السوق وتحليل تكاليف المنافسين والقدرات وسلسلة القيمة وإطار العمل المكون من القوى الخمسة لـ *Porter* ـ قوة المساومة لدى الموردين *Bargaining Power of Suppliers*، قوة المساومة لدى المشتريين *Bargaining Power of Suppliers*، تهديد المنتجات والخدمات البديلة *Threat of Substitute Products & Services*، صراع الشركات القائمة *Conflict Among Existing Componies*، تهديد الداخلين الجدد *Threat of New Entrants* . وعندما تكون التحليلات صحيحة يكون الوضع المناسب بشكل سلسلة من التحركات (الإستراتيجيات) التي لا يتم الندم عليها *No – Regret Moves* حيث أن إستراتيجيات المنظمات في هذا المستوى ـ المستقبل الواضح بشكل كاف ـ ليس بالضرورة أن تكون تدريجية كما هو الحال بالنسبة لشركة *Gateway 2000* التي تبنت استراتيجية تخفيض الكلفة والتوزيع من خلال البريد المباشر عندما دخلت سوق صناعة الحواسيب

الإلكترونية في أواخر الثمانينات. وفي هذه الحالة استطاع مديري شركة Gateway 2000 تحديد الفرص غيرالمُستغلة في بيئة الأعمال التي تتصف باللاتأكد المُنخفض. كما أنه من الممكن أن تحتوي أوضاع مستوى المستقبل الواضح بشكل كاف على شركات مُتشكلة Shapers لكن حدوث مثل هذا الأمر هو شيء نادر ويشكل مخاطرة مستقبلية كبيرة , ذلك لان المنظمات المُتشكلة والموجودة في هذا المستوى ترفع من درجة اللاتأكد في السوق المستقبلية مما يستدعي من تلك الشركات ومنافسيها القيام بتحويل و هيكلة الصناعة طويلة الامد.

2. المستوى الثاني: البدائل المستقبلية Futures Alternatves ، ففي هذا المستوى يمكن وصف المستقبل كواحد من البدائل القليلة أو السيناريوهات المجزئة. إلاّ أن التحليلات التي يتم القيام بها لا تُحدد أي من النتائج التي ستحدث رغم أنها تُفيد في تحديد الإحتمالات. والأهم هنا أن بعض, إن لم يكن جميع عناصر الإستراتيجية, قد تتغير إذا أصبحت النتيجة غيرمتوقعة. وفي وضع مألوف من هذا المستوى لتلك ألأستراتيجية التي تتميز بعدم القدرة على مُلاحظتها او التنبؤ بها، فإن قيمة تلك الإستراتيجية يعتمد على استراتيجية المنافسين، وهُنا تكمن حالة اللاتأكد حيث يقوم المنافسين بمضاعفة القدرة في تقديم خدمات وإنشاء شركات جديدة.

3. المستوى الثالث:مدى البدائل المستقبلية المُحتملة A Range of Probable Potential Futures Alternatves، وفي هذا المستوى يمكن تحديد مجموعة البدائل المستقبلية المحتملة بعدد محدود من المتغيرات الأساسية. فالمنظمات في الصناعات الجديدة أو المنظمات التي تدخل أسواق جغرافية جديدة عادة ما تواجه في هذا المستوى حالة من اللاتأكد. ذالك إن المنظمات بجميع انواعها تحاول تشكيل المستقبل من خلال تحديد الرؤيا والرسالة التي تطمح إلى تحقيقها. حيث

أن وضعية التشكيل لها مدعومة بإستثمارات ذات رهانات كبيرة في مجال تطوير المنتج والبنية التحتية الرائدة في تسريع قبول المستفيدين من الخدمات والمخرجات التي تطرحها. وهُناك مُنظمات تلجأ لإستراتيجية التكْيف، حيث أن وضعية التكيُف في ظروف اللاتأكد يمكن تحقيقُها من خلال زيادة الإستثمارات وزيادة القدرات التنظيمية الموضوعية للإبقاء على الخيارات مفتوحة. ولأن المنظمات المُتكيفة من المفترض أن تحدد وتطبق خيارات استراتيجية في وقت قصير فإن عليها أن تحصل بأسرع وقت على المعلومات المتوفرة حول السوق ومعظم الهيكليات التنظيمية المرنة.

4. المستوى الرابع: الغموض الحقيقي *True Ambiguity*، في هذا المستوى تتداخل عدة أبعاد من حالة اللاتأكد لتنتج بيئة يستحيل التنبؤ بها، ولذا فأنه من غيرالممكن تحديد نطاق النتائج المتوقعة، ناهيك عن السيناريوهات التي لن يكون من الممكن تحديدها أو حتى التنبؤ بكل مُتغيراتها التي تحدد المستقبل.ومع إن حالة الغموض الحقيقي نادرة الحدوث، وتميل إلى الإنتقال باتجاه إحدى المستويات الأخرى مع الوقت، لكنها موجودة حتى وإن كانت نادرة الحدوث، فعلى سبيل المثال فإن شركات الإتصالات تحتاج إلى أن تقرر أين وكيف تُنافس في سوق جديد؟، وفي مثل هذه الحالة تواجه هذه المنظمات عدداً من حالات اللاتأكد التي ترتبط بالتكنولوجيا والخدمات الإجتماعية وزيادة الطلب والعلاقات مع الموردين، وكلها تتداخل بطرق غيرمتوقعة بحيث لا يمكن تحديد نطاق السيناريوهات المحتملة. إن تحليل الوضع في مستوى الغموض الحقيقي يكون أكثر حساسية. إذ أنه من الضروري تجنب الإستعجال والتحرك بشكل عشوائي تبعاً لحدس معين. ومن المفترض على المديرين القيام بالتحليل بشكل عميق ومنظم لكافة الأمورالمعروفة أوالمتوقعة. إذ أنه من المستحيل تطوير مجموعة من الإحتمالات ذات الصلة أو المُحصلات المتوقعة في مستوى الغموض الحقيقي، إلا أنه, وضمن

هذه الظروف, يستطيع المديرون تحقيق رؤية مستقبلية ذات معنى يتم من خلالها تحديد مجموعة فرعية من التغيرات والأحداث التي من الممكن أن تحدد آلية حركة السوق. كما يستطيع المديرون تحديد المؤشرات الإيجابية والسلبية (المرغوبة وغير المرغوبة) من التغيرات والأحداث المتوقعة بحيث يتمكنوا من متابعة حركة السوق مع مرور الوقت وتكييف استراتيجياتهم عندما تتوفر لهم معلومات جديدة.

إن قياس اللاتأكد البيئي ليس بالأمر الجديد، فقد ركز عدد من الباحثين على أهميته كونه يؤثر مباشرة على فاعلية اتخاذ القرارات في المنظمات (Priem, et..al,2002: 725).وقد حدد(Miller & Friesen,1983: 221) أبعاد قياس اللاتأكد البيئي ببُعدي *الحركية*، *والعدائية*:

1. الحركية ***Dynamism***، حيث يدل مفهومها على صعوبة التنبؤ بتغير عوامل البيئة وعدم القدرة على التنبؤ بالأبداعات وبتحركات المنافسين والعملاء في بيئة ألمنظمات. ويمكن النظر إلى الحركية من خلال بعدين هما (اللاتنبؤ ـ التغيُر). حيث بين (Jones, 2007: 63) بأن الحركية البيئية تمثل درجة تغير القوى بشكل سريع في بيئتي الأعمال العامة والخاصة. وقد أشار (Brooks & Weatherston, 1997) إلى أن الحركية البيئية ظرف متأصل في البيئة، بمعنى أن هناك حركية وتغيُردائم في بيئة الأعمال والإختلاف هو في مقدار و درجة تلك الحركية والتغيُر بين مختلف المُنظمات وبيئتها. وبيّن كل من (Conner, 1998)،(Kelly & Allison, 1999) أن الحركية البيئية في بيئة المنظمات تنمو اليوم بشكل متزايد وتواجه المنظمات الكثير من التحولات المفاجئة في الأسواق, وهذه التحولات المفاجئة عادةً ما تكون مُشابهة للتنظيم الذاتي الحرج، حيث تستمر بهيكلة النظام حتى تصل إلى مرحلة حرجة يمكن أن يتسبب عندها أي فعل صغير إلى إنهيار أو اضطراب النظام. وهو ما يعرف ايضاً بمرحلة الانتقال. وإذا كانت استجابة المنظمة لمثل هذا النوع من الحركية غيرالملائمة فإن ذلك يؤدي إلى خلق سلوك غير

فعّال قد يقود إلى المزيد من المفاجآت. ومن أجل التعامل مع هذا النوع من الحركية غير المتوقعة والمتزايدة فإن على المنظمات أن تكون مستعدة للتخلص من صيغة النجاح القديم وتطوير صيغة جديدة لمواجهة التغيرات القائمة (Oliver & Roos, 2000).

2. العدائية ***Hostility***، حيث تكون العدائية على شكل سلوكيات غير متوقعة تضُر بمصالح المنظمة وسُمعتُها لدى الأطراف المتعاملة معها سِواءٌ أكانت تلك الأطراف داخلية أم خارجية. وقد تواجه المنظمات السلوك التنافسي العدائي من قِبل عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. إن العدائية في البيئة تتضمن الكثيرمن الأساليب التي لا يُمكن استثنائها(كتعددية الأهداف، والسيطرة الطبقية، مقاومة العاملين وسعيهم من أجل الحصول على الموارد)، الأمر الذي يؤدي إلى عدم ثقة العاملين وإيجاد صراعات تمتد لتصل مُتخذي القرار, وهذا يؤثر سلباً على سير وضع الخطط الإستراتيجية وينعكس على عملية المفاوضات. وهُنا نجد إنه على المُنظمات أن تُحسن التعامل مع مستويات اللاتأكد البيئي من خلال تبني إستراتيجيات مُحكمة، تبدأ بالتحليل البيئي المستمر، والتكيُف والاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة، وإدامة قنوات الإتصال مفتوحة مع مصادر الحصول على المعلومات الحيوية من البيئة، واستكشاف الأفق التكنولوجي وتقصي أية تغيرات حديثة واستمرارية الحصول على تغذية راجعة من الموردين والعملاء وحتى افراد المنظمة .

(2 - 4): التوجه الإستراتيجي Strategic Orientation

تُشيراهتمامات الكُتاب والباحثين في مجال الأدارة إلى أن الإدارة الإستراتيجية هي توجُهٌ إداريٌ حديث في إدارة المُنظمات المُعاصرة, وذلك بوصفها نظاماً متكاملاً وشاملاً، وطريقةٌ في التفكير، وأسلوباً للإدارة، ومنهجاً في عملية إتخاذ القرارات الأستراتيجية، هذا من جانب، ومن جانب آخر تُعد أيضاً وظيفة أساسية للمُدير الإستراتيجي، وتكون في مقدمة مهام الاستراتيجية *Strategic Apex* عند صياغة رسالة المنظمة برؤية ثاقبة، وتحديد الأهداف للمنظمة، وتحليل الخيارات الاستراتيجية المُتاحة، واختيار الاستراتيجية المُناسبة وتطبيقها.

عند ذلك يتضح أن الإدارة الاستراتيجية تختلف عن التخطيط الاستراتيجي في أوجه عدّة. فمن ناحية تُعد الإدارة الاستراتيجية ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وأوسع نطاقاً منه، وإثراءً لأبعادهِ، وعنصرمن عناصرالإستراتيجية، وليس الإدارة الاستراتيجية بعينها، لأن الإدارة الاستراتيجية تعني أيضاً إدارة التغييرالتنظيمي، وإدارة الثقافة التنظيمية وقيمُها، وإدارة الموارد، وإدارة البيئة في الوقت نفسه. لهذه الأسباب أصبحت المنظمات المُعاصرة تهتم بالإدارة الاستراتيجية، لاهتمامها بحاضر المنظمة ومستقبلها. فهي إذن نظرة داخلية إلى الخارج، وتحليل لحاضرالمنظمة من منظورمستقبلي، وذلك من خلال بحث وإستثمار مُستمرين لبيئة ألمنظمة الخارجية وتطوير ومراقبة البيئة الداخلية بما يضمن تحسين الأداء وِفق الخطة المُحكمة .

وهنُا نُدرك إن الإدارة الاستراتيجية تُوجه ألعملية الإدارية، وتُنظم توظيف الموارد المُتاحة أمامُها للتتفاعل مع البيئة، أي أنها عملية إبداعية عقلانية التحليل، حدسيةُ التصور الإنساني، وكذلك فهي عمليةٌ ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة بأمتلاك رؤى

واقعية من خلال إدارة تُوجيه موارد المنظمة المتاحة بطريقة كفُؤة وفاعلة، تُمكنها من مواجهة التحديات البيئية من تهديدات وإقتناص ألفرص والمنافسة والمخاطر.

وتظهر الإستراتيجية كأستشراق للستقبل، وتقديم ألفكرة مستقبلية، وتوليد النشاطات اللازمة لتحقيق تلك الفكرة بما فيها النشاطات التنفيذية، أي أن الإستراتيجية هي توجُه المنظمة بشكل مُتكامل وشامل نحو المستقبل، وأصبحت من المهام الجوهرية للمديرين الاستراتيجيين لكي يُديروا أعمالهم بشكل إستراتيجي لأنهم يتعاملون مع المُستقبل غير المؤكد والمحفوف بالمخاطر، وهذا يتطلب منهم اتخاذ القرارات الإستراتيجية لضمان مُستقبل المنظمة وتوجيهُها توجُهاً استراتيجياً (Macmillan & Tompoe, 2000: 12).

وغالباً ما يُعتبر مفهوم التُوجه الإستراتيجي حجر الأساس الذي يقوم عليه الأداء المُتميز. وقد توصل العلماء إلى وجود علاقة تأثير مُتبادلة فيما بين التوجه الاستراتيجي ومفهوم الأداء مما يدل على أن فلسفة التوجه نحو السوق Market-oriented هي جوهر أهداف المؤسسة المُحددة في مواجهتها لظروف البيئة المتعددة و تكييف ردود أفعالها طبقاً للأحداث الجارية في بيئة السوق (Sinkovics, 2004).

وأشار (القطامين، 1996: 67) إلى أن التوجه الاستراتيجي هو عبارة عن الكيفية التي سيتم بواسطتها إنجاز الأهداف الاستراتيجية، وتعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمنظمة في نفس الوقت الذي تسعى فيه ألمنظمة إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمُحبطة لعملها. فالتوجهات الاستراتيجية يجب أن توجه إلى الأهداف الإستراتجية ويجب أن تخدم بشكل مباشر عملية إنجازها. وبين (Ginter, et..al., 1998: 174) بأن التوجه الاستراتيجي يتضمن مجموعة من الاستراتيجيات العامة ذات التوجه الجوهري للمنظمة نحو وضع رسالتها (من نحن؟) بحيث تمدُها بالرؤية للمستقبل (ماذا سنكون نحن؟) ونبتكر هذه الاستراتيجيات (فهم، ذكاء، تفاهُم) من خلال إدراك ماهية الفلسفة والقيم ومجموعة المقارنات المرجعية للمنظمة لتحقيق أهدافها.وقد حدد (Shunnaq & Reid, 2000: 21) التوجُه الاستراتيجي بأنه يُوفر

وبدرجة مُتساوية جهوداً هادفة وبعيدة الأمد لحماية واستثمار موارد المنظمة وضمان قدر مناسب من الرؤية والمرونة المطلوبتين للمديرين لكي يُكيفوا توجههم مع البيئة، وتلبية احتياجاتها.

وبين (Hitt, et..al, 2000) أن التوجه الاستراتيجي يعطي المنظمات إرشادات حول متطلبات التحسين المستمر للأداء، حيث ان التوجه الإستراتيجي يعكس مستوى إدراك مديروا المنظمات للبيئة المحيطة بمنظماتهم وردود أفعالهم للتطورات والتغيُرات البيئية.

وعاد(Hitt, et..al, 2000) ليُشير إلى أن التوجه الاستراتيجي للمنظمة يتضمن تطوير رؤية طويلة الأمد للمقصد الاستراتيجي لها، والتي تمتد ما بين (5 ــ 10) سنوات في المستقبل، وتستند عليها بوصفها صورة مثالية، وهي الشخصية التي تبحث عنها المنظمة، وللرؤية جانبين، **الأول**: متمثل بالأيديولوجية الأساسية للمنظمة، **والثاني**: هو المستقبل الاستشرافي الذي يُحقز العاملين على التوسع إلى ما وراء تطلُعاتِهم الحالية في الإنجاز، وإحداث تغيرهام، والتقدم نحو الهدف الذي يراد تحقيقه من خلال: زيادة الدافعية، وأيجاد القيادات الأدارية، وتحسين وزيادة قدرات العاملين، والتصميم المُنظمي. وبذلك يُسهم التوجه الاستراتيجي في زيادة و فعالية الموارد للمنظمة، وزيادة القدرات الجوهرية وإنجاز أهداف المنظمة، والحصول على القيادة العالمية، وقدراتها، وكفاءاتها الجوهرية (Hitt, et..al., 2001:497).

وأكد (الخفاجي، 2008: 14) بأن التوجه الإستراتيجي يُمثل منظور لإدراك العالم ورسم أيديولوجية المُنظمة، وأساس لثقافتها وشخصيتُها ودستورها والتزامها واقتدارها في الاستجابة الصحيحة للبيئة.

وفي سياق آخر، فقد بين (الراوي، 2001: 35) بأن التوجه الإستراتيجي يعتبر أداة لتنسيق جهود المنظمة لتحقيق الاتصال المؤثر بين جميع مستوياتها ولتكوين وحدة التفكير فيها لربط جميع خططها، وكمُرشد لمواردها نحو تلبية احتياجاتُها لتعريف المنظمة ببيئتها، وتبرير شرعية وجودها.

وأوضح كلٌ من (Wheelen & Hunger, 2008: 133) بأن التوجه الإستراتيجي يتطلب من المنظمة أن تقرر توجُهها وأن تطرح ثلاثة أسئلة، تعكس مضمون التوجُه الإستراتيجي وعلى النحو الآتي:

1. هل على المُنظمة أن تتوسع أو تتراجع أو تستمر في عملياتُها الحالية من دون تغيير؟
2. هل على المُنظمة أن تُركز على الأنشطة الحالية الخدمية والصناعة أم تنوع في أنشطتها؟
3. وعندما تريد المنظمة أن تحقق نمواً مُستهدفاً او توسعاً على مستوى وطني أو عالمي في هذا المجال فهل تتجه نحو تحقيق ذلك من خلال تطوير الإمكانات الداخلية ؟ أم من خلال مصادر خارجية ؟ عن طريق استراتيجيات الاكتساب أو الحيازة، أوالاندماج، أوالتحالفات.

ويرى (Slater & Olson, 2001)ان التوجه الإستراتيجي *Strategic Orientation* يعمل على تحديد الخطوط العريضة لإستراتيجية المُنظمة، وهذا هو السبب الرئيسي لتباين مستويات الاداء بين مُنظمات الأعمال.

وبنفس السياق يعرف (Menguc & Auh, 2005) التوجه الاستراتيجي بأنه مجموع توجهات المنظمة والتي تقوم بتنفيذها لتوليد سلوكيات مناسبة وتحقيق مستويات أداء متفوقة بالمقارنة مع المنافسين.

ويؤكد (Wheelen & Hunger, 2008) بأن للتوجه الإستراتيجي ضرورته بناءاًعلى المعلومات من داخل المنظمة وخارجها التي تساعد باتخاذ القرارات الرئيسية وتوجيه القرارات الاخرى، وأن هذه المعلومات تُعتبر المصدر المهم لعملية التوجه الإستراتيجي والتي تؤثر مباشرة على اداء المنظمات. ولغرض دراسة التوجه الإستراتيجي وبشكل أعمق فأن هذه الدراسة تناولت الإسهامات الفكرية للأدارة الاستراتيجية المتمثلة بمجموعة من ألمظاهرالأستراتيجية ألتي تُعد أساساً لتصورالتوجه الاستراتيجي،والتي هي بمثابة مسارات يرتكزعليها تصميم الحركة الاستراتيجية للمنظمة حاضراً ومستقبلاً، وتتألف هذه المظاهر مما يلي (الخفاجي، 14:2008) ؛ (Rowe, et..al, 1989: 307):

1. فلسفة إدارة المنظمة، بشكل عام تتبنى المنظمات ثلاثة نماذج فلسفية تحدد مسارالإدارة في صياغة استراتيجية المنظمة وسياساتها، وهذه النماذج هي:

(1 ــ 1) فلسفة ترتبط بالجانب المعرفي، فتهتم الإدارة بموجبها بالمعاييرالمعرفية للمنظمات الأم، ووفقاً لهذه المعايير تتخذ الإدارة قراراتها بتجاهل الاختلافات البيئية، لذلك فإن تطبيق هذه الفلسفة يواجه صعوبة كبيرة عند التعامل مع بيئة مختلفة. وخاصة عندما تكون تلك الاختلافات جوهرية، وغير منسجمة مع النظريات الحديثة في الإدارة، وفي مُقدمتها النظرية الموقفية في الإدارة.

(1 ـ 2) فلسفة ترتبط بالجانب السياسي، تلائم المنظمات متعددة الجنسيات حيث يمكن لوحداتها الفرعية المنتشرة في بيئات مختلفة أن تحقق تكيفاً تاماً للانسجام مع البيئة التي وجد الفرع فيها. لأن المنظمة الرئيسية لا تستطيع ان تحقق هذا التكْيف ذاتياً وعن بُعد .

(1 ـ 3) فلسفة ترتبط بالموقع ألجغرافي، تفيد هذه الفلسفة عند تطبيقها في أية بقعة من العالم، بأنها تساعد المديرين في وضع أهداف شاملة، واستخدام الموارد على مستوى البلدان المختلفة، والأستفادة من تبادل خبرات الأفراد والأموال والتكنولوجيا من أجل تعظيم الأرباح.

2. التوجه المُنظمي، هناك ارتباط قوي بين التوجه الاستراتيجي والتوجه المنظمي بوصف الأخير مُرشداً ومُوجهاً استراتيجياً لدى المديرين، سواءً أكان أداة لتحقيق تلاؤم المنظمة مع بيئتها، أم إنه وسيلة لمواجهة حالة عدم التأكد البيئي في المستقبل، أم أنه أسلوباً يتغير نتيجة لتغيرات في المواقف، أم أنه نهجاً ضرورياً لعدم وجود استراتيجية محددة تلائم جميع البيئات أو المواقف. والتوجه المُنظمي مُرتبط بتحليل البيئة وصياغة الاستراتيجيات مستفيداً من إدراك مدخل حل مشكلات الأستراتيجية، وكذلك من مُعطيات العولمة، والجودة، والتحسين المستمر، والمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، والمعطيات الخاصة بالإدارة الاستراتيجية.

3. مهام الاستراتيجية وعناصرها،يمكن فهم التوجه الاستراتيجي من خلال المهام الاستراتيجية الآتية:

(3 ـ 1) تكوين رسالة المنظمة وتشمل الغرض، أو الفلسفة والغايات.

(3 ـ 2) تحليل الظروف الداخلية للمنظمة وتطويرها وإعدادها، وكذلك تقييم بيئتُها فيما يتعلق بالمنافسين والعوامل الأخرى المؤثرة بهدف تحديد خيارات المنظمة لمقابلة قُدراتُها الداخلية مع بيئتها الخارجية في ضوء رسالة المنظمة.

(3 ـ 3) انتقاء الأهداف بعيدة المدى والاستراتيجيات الشاملة التي تساعد المنظمة لبلوغ خياراتها المرغوبة.

(3 ـ 4) تطوير الأهداف التشغيلية القصيرة الأمد بما يتناسب مع ما تم انتقاؤه من أهداف واستراتيجيات بعيدة المدى.

(3 ـ 5) تطبيق الاختيارات الاستراتيجية عن طريق موازنة تخصيص الموارد، والتي تتم من خلال مقابلة المهام، والموارد البشرية، والتراكيب المنظمية، والتكنولوجيا، ونظم المكافأة الواجب التأكيد عليها، ونظم رقابة التنفيذ.

(3 ـ 6) تقييم نجاح العملية الاستراتيجية كمدخل لاتخاذ القرار المستقبلي.

4. حركية الاستراتيجية، للمُديرين دورٌ بارز في فهم حركية ألمنظمة وتأثيرُها في أسلوبهم لصياغة الأستراتيجيات بتفكيرمُدرك وقُدرات عقلية. ويتجلى هذا الدورللتوجه الاستراتيجي في تقليل هامش الخطأ، وتقليل نفقات التغيير وما قد يواجُههُ من صُعوبات، وهنا يجب تحقيق التوازن بين الإنفاق والصعوبات وتحقيق التكُيف الاستراتيجي، وذلك استجابة لزيادة التعقيد البيئي.

5. مدخل الاختيار، يُفيد في وصف القدرة الاستراتيجية لكي يتمكن التوجه الاستراتيجي من الإجابة على تساؤلين، *الأول*: ما هي الأعمال التي ينبغي أن تقوم بها المنظمة ؟ *والثاني*: ما هو مدخل الأعمال الذي ستتخذه المنظمة؟. إن الإجابة على تلك التساؤلات تعدّ الأساس

لمعرفة قدرة المنظمة وتمكينها من الانصراف نحو الأختيار للتحليلات، والخطط، والقرارات والسلوكيات المُحددة للتوجه الاستراتيجي للمنظمة،وذلك لبلوغ غاياتها الاستراتيجية وأهدافها في بيئة تتصف بالحركية.

6. المجالات المُنظمية، ويمكن ربط التوجه الإستراتيجي بالمجالات التي ينبغي على إدارة ألمُنظمة أن تفكر بهاء جيداً عند تأسيسها وذلك بُغية تحقيق غاياتها وأهدافها المُتمثلة بمجالات: الربحية، والنمو، وثروة المالكين، ومساهمات الموارد البشرية، والمساهمة في خدمة المجتمع، وقيادة السوق، وقيادة التكنولوجيا، والبقاء والاستمرارية، وحاجات المنظمة للموارد البشرية من أفراد مؤهلين للإدارة العُليا (Davis, 2001:52).

وقد اكد (Morgan & Strong, 1998: 1054 - 1055) على أن دراسة التوجه الاستراتيجي يتطلب التعرف على ثلاثة وجهات نظر رئيسية: المنهج السردي *Approach Narrative*؛ والمنهج التصنيفي *Classificatory Approach*؛ والمنهج المقارن *Comparative Approach*. إذ إن *المنهج السردي* يركز على المنهجيات النوعية في توظيف وتحليل دراسة الحالة.ومن الملاحظ هنا أن التركيز يميل إلى أن يكون مستنداً على الوصف اللفظي ووصف الطبيعة الشمولية للاستراتيجية في سياقها إلا أن هذا المنهج وتطبيقاته محدود في مجال البحوث التنظيمية ، فيما يُعنى *المنهج التصنيفي* بالمجاميع الاستراتيجية والتي يقصد بها مجاميع المنظمات وطبيعة الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات. وأخيراً، فإن *المنهج المقارن* يُبين الآليات التي تستخدمها المنظمات في حل المشكلات التي تواجهها نتيجة التطورات والتغييرات البيئية التي تعمل بها وحدة المنافسة في البيئة.

وتِباعاً فقد حدد كل من (Rajagopalan & Finkelstein, 1992: 132) الاستراتيجيات الخمس التي تعتبر مؤشرات إدراكية لدى المديرين بوصفها مقاييس للتوجُه الأستراتيجي:

1. استراتيجيات اختراق السوق: وهي من الاستراتيجيات التي تُركز على الإختراق الحذر للأسواق وتطوير الأسواق الحالية من خلال الدعاية والترويج ، وزيادة حجم المبيعات.
2. استراتيجيات ابتكار السوق: وهي الإستراتيجيات التي تبحث في تطوير وإيجاد أسواق جديدة من خلال التسويق المُبدع المتقدم، مثل التسعيرة المبتكرة، وتحديد وقت الاستخدام، وبلوغ المعدلات المرغوبة من المبيعات.
3. استراتيجيات الإبداع التكنولوجي: وهي الاستراتيجيات التي تطور طُرق جديدة مثل استعمال المصادر المتجددة من التكنولوجيا، ونظم التوزيع الذاتية.
4. الاستراتيجيات الموجهة بفاعلية: وهي الاستراتيجيات التي تبحث عن أسلوب تحسين الفعالية الخاصة بالعمليات التشغيلية من خلال الإجراءات المتعلقة بتخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية.
5. إستراتيجية توسيع الحقل أو الميدان: وهي الإستراتيجيات التي تبحث عن تطوير أسواق لمنتجات جديدة من خلال الاندماجات، والتوسع الجغرافي، والتنويع.

وحدد (Morgan, et..al, 2009) أنواع التوجه الاستراتيجي، التي من الممكن لمنظمات الأعمال تبنيها، وهي:

1. التوجه الإستراتيجي العدائي ***Aggressive Strategic Orientation***: والذي يرتبط بتباطؤ المنظمات في التكيف مع البيئة المحيطة بهم.

2. التوجه الإستراتيجي التحليلي ***Analytical Strategic Orientation***: وهو اندماج بُعدي استراتيجية التوقع والسلوكيات الدفاعية للمنظمة.
3. التوجه الإستراتيجي الدفاعي ***Defensive Strategic Orientation***: وهي السلوكيات التي تهدف إلى حماية الوضع التسويقي للمنظمة.
4. التوجه الإستراتيجي المستقبلي ***Futurity Strategic Orientation***: وهي مستوى جاهزية واستعداد المنظمة لمواجهة الظروف البيئية القادمة.
5. التوجه الإستراتيجي الإستباقي ***Proactive Strategic Orientation***: وهو السلوك الفعّال للمنظمة والمكوّن الرئيس للابتكار والتجدد. وهو المبادرات المتبناة من قبل المنظمة.
6. التوجه الإستراتيجي المخاطر ***Riskiness Strategic Orientation***: وتعرف الخطورة بمعدل الأرباح والخسارة التي تجنيها المنظمة بسبب قيامها بسلوك معين.

(2 - 5): مؤسسات المجتمع المدني *Civil Society Institutions*

لا زالت الخلافات بين الباحثين العرب وكذلك حكوماتهم حول مفهوم المجتمع المدني ومؤسساته, وحول افاق الأدوار المتاحة لها والتي تتباين من دولة إلى اخرى وكذلك الخلاف حسب طبيعة ونوع المؤسسات, وقد اصبح المفهوم من مفردات اللغة السياسية اليومية المتداولة بين رجال الصحافة والسياسة وغيرهم من العامة مما ادى الى إلتباس المفهوم وغموضه وسبب التشويه المتعمد الذي يمارسه البعض ضده وكانه حزباً سياسياً أو بمثابة اختصار لفكرة الديمقراطية .

إذ عُرفت مؤسسات المجتمع المدني بأنها جميع المُنظمات والجمعيات الخاصة التطوعية اللاربحية المُستقلة جُزئياً او كلياً عن الحكومة والتي تتابع عملها للدفاع عن مصلحة عامة او لمناصرة قضية مُعينه (Naser, 2005).

وينظُر الى مؤسسات المجتمع المدني بأنها يمكن ان تحل محل مؤسسات الدولة او بديلاً لها. إلا إن الواقع يُشير الى ان المجتمع المدني ليس بديلاً عن الدولة والسؤال هُنا حول ماهية هذه الدولة وطبيعتها والخصائص التي تتسم بها؟, فإذا كانت دولة ديمقراطية تُرسخ قيم الإختلاف واحترام حقوق وحريات الأخرين والمؤسساتيه فانه يتم التعاون والتكامل بينها وبين قوى المجتمع المدني واذا كانت دولة قامعة للحريات فانها تتحول بالضرورة إلى قوى معارضة والواقع يشير الى اننا في الدول الاسلامية نحتاج الكثير من مؤسسات المجتمع المدني كرديف للدولة. وبالرغم من اختلاف مؤسسات المجتمع المدني في تسمياتها واشكالها الا انها تتقاسم مع بعضها البعض مجموعة من االخصائص الاساسية مثل كونها مؤسسات غير ربحية تطوعية ويملك الأفراد الحرية بالانضمام اليها او دعمها (Elbayar, 2005).

ورغم أن دينُنا الحنيف سباقاً في الدعوة الى العمل الخيري بجميع اشكاله , فأن مفهوم المجتمع المدني نشأ لأول مرة في الفكر اليوناني الذي اشار اليه أرسطو باعتباره "مجموعة سياسية تخضع للقوانين" أي انه لم يكن يميز بين الدولة والمجتمع المدني. وقد تطور هذا المفهوم في القرن الثامن عشر حيث بدأ التمييز بين الدولة والمجتمع المدني وبدات حركة الجمعيات بالتبلور كنسق يملك الاحقية للدفاع ضد مخاطر الاستبداد السياسي والاقتصادي.وفي نهاية القرن ذاته تكرس في الفكر السياسي الغربي ضرورة تقليص هيمنة الدولة لصالح

المجتمع المدني الذي يجب ان يدير أموره الذاتية بنفسه دون التدخل الحكومي المُباشر والفعال. وفي القرن التاسع عشر حدث تحول أخر في مفهوم المجتمع المدني حيث اعتبر كارل ماركس ان المجتمع المدني ساحة صراع طبقي .وفي القرن العشرين طرح المفكر الايطالي جرامشي مسالة المجتمع المدني في اطار مفهوم جديد فكرته المركزية ؛ان المجتمع المدني ليس ساحة للتنافس الإقتصادي بل ساحة للتنافس الايدولوجي مُنطلقاً من التمييز بين السيطرة السياسية والهيمنة الايديولوجية (سقف الحيط, 2005).وقد اهتمت المُجتمعات المعاصر بعمل مؤسسات المجتمع المدني حتى اصبح معياراً ومؤشراً قوياً للتنمية والتقدم.

وتتكون مؤسسات المجتمع المدني من الهيئات التي تسمى المؤسسات الثانوية مثل الجمعيات الاهلية,والنقابات المهنية والعمالية,وشركات الأعمال,والغرف التجارية والصناعية ,والمؤسسات الخيرية, والجمعيات المدنية والهيئات التطوعية ..... والمقصود هُنا ان نطاق المجتمع المدني ينحصر في المنظمات والمؤسسات غير الحكومية التي يقوم نشاطها على العمل التطوعي , وبالتالي فهو مجتمع مستقل الى حد كبير عن اشراف الدولة المباشر .

ان كثير من الدول ترغب بوجود المنظمات غير الحكومية لما لها من اهمية كبيرة تؤثر ايجابياً في حياة الفرد والاسرة والمجتمع سواء من الناحية الاقتصادية او الاجتماعية او الصحية او الثقافية او غيرها,وخاصة ان هذه المنظمات لا تهدف الى الربح .وتتراوح مجالات عمل هذه المنظمات بين حقوق الانسان, والمرأة, والعدالة, والتنمية, والأعمال الخيرية, والإغاثة وتطوير انظمة التعليم ,وتقديم العون لمن فقدوا وظائفهم وذلك بتأهيلهم وتدريبهم وبالتالي خلق فرص عمل جديدة لهم .

ان اهمية الدورالذي تؤديه أية مُنظمة أو مؤسسة بشكلٍ مُنفردة قد يبدو صغيراً ولكن أهمية ما تقوم به هذه المنظمات يتجلى في مُساهمة مؤسسات المجتمع المدني مُتكاتفة في

التنمية الاقتصادية من خلال مكافحة ظاهر الفقر سواء من خلال الدعم المادي المباشر او عن طريق تقديم الخدمات للفقراء بشكل مباشر او غير مباشر او من خلال تنمية المهارات لدى الفقراء عن طريق التعليم والتثقيف والتأهيل .

كما إن مؤسسات المجتمع المدني تقوم بتقديم خدمات ذات مستوى وجودة اعلى مما لو قدمته الحكومة وبتكلفة اقتصادية اقل وخاصة في الدول النامية التي تعاني حكوماتها عادة من البيروقراطية وارتفاع التكاليف في تنفيذ المشاريع

إن المصروفات السنوية لهذه المؤسسات لها أثر مُباشرعلى الاقتصاد بحيث تودي الزيادة في الطللب على السلع والخدمات إلى إنعاش الإقتصاد وازدياد فرص العمل. كما وتقوم مؤسسات المجتمع المدني بتقديم بعض الاراء والأقتراحات البناءة التي قد تساعد صانعي القرار في القطاع الحكومي والخاص في ايجاد حلول للقضايا والأمور البيئية المعقدة والشائكة مما يمكن تلك المؤسسات من الأستفادة من تلك الاقتراحات بأعتبارها التغذية الراجعة التي يمكن الاستفادة منها في تلك المؤسسات عند صياغة القرارات والقوانين المُنظمة لعمل المؤسسات .

وانطلاقاً مما سبق كانت رغبة الباحث في اجراء هذه الدراسة الخاصة بدور مؤسسات المجتمع المدني الأردني في احداث التوجهات الاستراتيجية إبتداءً من مرحلة إتخاذ القرار بالتوجه الاستراتيجي وانتهاءً بتقييم التوجهات الاستراتيجة, وطرح مجموعة من الرؤى حول خطط ومشروعات لتفعيل دور مؤسسات المجتمع المدني بما يُسهم في تفعيل وتنمية الدور الاستراتيجي لتلك المؤسسات .

ولقد شهدت الاردن منذ بداية القرن الماضي نمواً واضحاً في مؤسسات المجتمع المدني مع العلم ان هنالك العديد من المؤسات المجتمع المدني لم يتم تنميتها.

(2 - 6): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(2 - 6 - 1): الدراسات السابقة العربية

- دراسة (أبو طه، 2012) بعنوان "أثر الإضطراب البيئي على علاقة التوجه الإستراتيجي بالاداء التسويقي: دراسة تطبيقية على شركات الإسكانات في العاصمة الاردنية عمان".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر الإضطراب البيئي على علاقة التوجه الإستراتيجي بالاداء التسويقي في شركات الإسكانات في العاصمة الاردنية عمان. وقد تكونت عينة الدراسة من (202) مديراً يعملون في شركات الإسكانات في العاصمة الأردنية عمان. وتم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة استخدمت كأداة رئيسة لجمع المعلومات. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود اثر موجب للتوجه الإستراتيجي على الاداء التسويقي لشركات الإسكان في العاصمة الاردنية عمان، ولا يوجد تأثير لمتغيرات الإضطراب البيئي (شدة المنافسة، والإضطراب التكنولوجي، والإضطراب السوقي) كعامل معدل في أثر التوجه الإستراتيجي على الأداء التسويقي لشركات الإسكان في العاصمة الاردنية عمان.

- دراسة (الأمين والعثمان، 2010) بعنوان "أثر عدم التأكد البيئي على استخدام المقاييس غير المالية في تقييم الأداء دراسة ميدانية على الشركات الصناعية السورية".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر عدم التأكد البيئي على استخدام المقاييس غير المالية في تقييم الأداء . دراسة ميدانية على الشركات الصناعية السورية. وقد تكونت عينة الدراسة من (42) شركة من الشركات الصناعية السورية. وتم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة استخدمت كأداة رئيسة لجمع المعلومات. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود تأثير معنوي لعدم التأكد البيئي المدرك على مدى استخدام المقاييس غير المالية في تقييم الأداء.

- دراسة (العجمي، 2009) بعنوان "أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة: دراسة تطبيقية على شركة البترول الوطنية الكويتية".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على اداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحه وتطبيق ذلك على شركة البترول الوطنية الكويتية. وقد تكونت عينة الدراسة من (188) مديراً ورئيساً لقسم يعملون في شركة البترول الوطنية الكويتية. وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لجمع المعلومات. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن للتوجه الإستراتيجي التحليلي أثر موجب ومباشر على القدرات التسويقية والأداء في شركة البترول الوطنية الكويتية.

- دراسة (الزعبي، 2009) بعنوان "أثر عدم التاكد البيئي على فاعلية تخطيط نظم المعلومات الإستراتيجية في الجامعات الأردنية".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر عدم التاكد البيئي على فاعلية تخطيط نظم المعلومات الإستراتيجية في الجامعات الأردنية. وقد تكونت عينة الدراسة من (161) من العاملين في الجامعات ممن هم من رؤساء الجامعات ونوابهم وعمداء الكليات ومديري مراكز تكنولوجيا المعلومات. وتم أستخدِامِ المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة استُخدمت كأداة رئيسية لجمع المعلومات. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة معنوية لعدم التأكد البيئي بأبعاده (الحركية، وعدم التجانس، والعدائية) على فاعلية تخطيط نظم المعلومات الإستراتيجية في ضوء تخطيط نظم المعلومات الإستراتيجية.

- دراسة (التميمي؛ والخشالي، 2007) بعنوان "أثر عدم التأكد البيئي في تحديد الأهداف الإستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الدوائية الاردنية".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر عدم التأكد البيئي (التعقيد والتغير) في تحديد الأهداف الإستراتيجية (التسويقية، والموارد البشرية، والموارد المالية، والموارد المادية، والربحية، والإنتاجية، والمسؤولية الاجتماعية) لشركات الصناعات الدوائية الأردنية. وقد تكونت عينة الدراسة من (77) مديراً من مستويات إدارية مختلفة، ممن يعملون في هذه الشركات. وتم إستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة استُخدمت كأداة رئيسة لجمع المعلومات. ومن أبرز نتائج الدراسة عدم وجود تأثير معنوي للتعقيد البيئي في تحديد جميع أنواع الأهداف الإستراتيجية في هذه الشركات، باستثناء أهداف المسؤولية الإجتماعية. ووجود

تـأثير معنـوي للتغير البيئـي فـي تحديد جميع أنـواع الأهداف الإستراتيجية لشركات الصناعات الدوائية الأردنية، ويستثنى من ذلك أهداف الموارد المادية والربحية والإنتاجية

ـ دراسـة (الطويـل، 2006) بعنـوان "العلاقـة بين الأسبقيات التنافسية والتوجـه الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى".

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة وأثر الأسبقيات التنافسية في الأداء الاستراتيجي في عدد من الشركات الصناعية في محافظة نينوى. وقد تكونت عينة الدراسة من مُديري هذه الشركات والبالغ عددهم (65) مديراً يعملون في هذه الشركات. وتم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة استُخدمت كأداة رئيسة لجمع المعلومات. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن هنالك تقارباً بين آراء أفراد العينة حول وضع التهديدات التي تتعلق بالمتغيرات الخارجية من حيث سرعة حركتها وإمكانية التحكم بها.

(2 - 6 - 2): الدراسات السابقة الأجنبية

ـ دراسـة (Ebrahimi, 2000) بعنـوان " **Environmental Complexity, Importance, Variability and Scanning Behavior of Hong Kong Executives**".

هـدفت الدراسـة إلـى بيـان كيفيـة ومقـدرة المـديرين التنفيـذين علـى ادراك أثـر البيئـة الخارجية لمنظماتهم على السلوك المسحي الذي يقومون بـه فـي هونج كونج. بحيث تكونت عينة الدراسة من (55) مُديراً تنفيذياً يعملون في هونج كونج ممن تلقوا دورات تدريبية تتعلق ببيئة الأعمال ومكوناتها. وتم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة استخدمت

كأداة رئيسة لجمع المعلومات. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن المديرين التنفيذين حساسين لعملية المسح عند زيادة التعقيد البيئي لمنظماتهم.

- دراسة (Ashmos, et..al, 2000) بعنوان " **Organizational responses to complexity: the effect on organizational performance**".

هدفت الدراسة إلى بيان كيفية استجابة المنظمات لحالات التعقيد التي تواجهها واثر هذه الاستجابة على الاداء المُنظمي في الولايات المتحدة الأمريكية. وتكونت عينة الدراسة من مُديري هذه الشركات والبالغ عددهم (72) مديراً. وتم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة استُخدمت كأداة رئيسة لجمع المعلومات. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن إستجابة المنظمات لحالات التعقيد في البيئة أخذت المنحى التزايدي من حيث الأهمية نظراً لما لهذه الإستجابة من تأثير على مستوى أداء الشركات على المدى البعيد.

- دراسة (McNamara, et..al, 2002) بعنوان " **Examining the Effect of Complexity in Strategic Group Knowledge Structures on Firm Performance**".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر التعقيد على الهياكل المعرفية للمجاميع الإستراتيجية وأداء المنظمات (البنوك) العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد تكونت عينة الدراسة من (76) فريق قيادة عُليا من العاملين في البنوك بالولايات المتحدة الأمريكية. وتم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة استخدمت كأداة رئيسة لجمع المعلومات. وقد توصلت

الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود علاقة دالة إحصائياً بين التعقيد في المجاميع الاستراتيجية وتتابع الاداء في البنوك العاملة في الولايات المتحدة الامريكية.

- دراسة (Cannon & John, 2007) بعنوان " **Measuring Environmental Complexity: A Theoretical and Empirical Assessment**".

هدفت الدراسة إلى قياس التعقيد البيئي بالإستناد إلى الأسس النظرية والتقييم الميداني في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد تكونت عينة الدراسة من (241) صناعة تعمل في الولايات المتحدة الأمريكية. وتم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة استخدمت كأداة رئيسة لجمع المعلومات. وقد توصلت إلى العديد من النتائج أبرزها وضع مجموعة من المؤشرات لقياس التعقيد البيئي منها عدم التجانس والتشتت.

- دراسة (Johnston, et..al,,2008) بعنوان " **Dealing with Environmental Uncertainty: The value of scenario planning for small to medium-sized entreprises (SMEs)**".

هدفت الدراسة إلى مناقشة كيفية التعامل في ضل عدم التأكد البيئي وتوضيح القيمة من تخطيط السيناريو في المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم والتي تعمل في البيئة الأمريكية المحلية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي للأدبيات الإستراتيجية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها اهمية التوضيح للمديرين ما الذي حصل في بيئة الأعمال، وكيفية تخطيط السيناريو وما الذي من المفترض عليهم تبنيه لاستخدامه من قبل المديرين والمالكين للمشاريع المتوسطة وصغيرة الحجم.

- دراسة (Walsh, 2008) بعنوان " The Impact of Strategic Orientation on Intellectual Capital Investments in Customer Service Firms".

هدفت الدراسة إلى بيان اثر التوجه الاستراتيجي على الإستثمار في رأس المال الفكري في منظمات خدمة العملاء. وقد تكونت عينة الدراسة من (538) فُندقاً في الولايات المتحدة الامريكية. وتم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة استخدمت كأداة رئيسة لجمع المعلومات. وقد توصلت إلى العديد من النتائج أبرزها أن هناك أثر دال للتوجه الاستراتيجي على الإستثمار برأس المال الفكري من حيث رأس المال المنظمي؛ ورأس المال العلاقاتي؛ ورأس المال البشري.

– دراسة (Grawe, et..al, 2009) بعنوان " The Relationship between Strategic Orientation, Service Innovation, and Performance".

هدفت الدراسة إلى بيان كيف أن التوجه الاستراتيجي للمنظمات يؤثر على إبداع الخدمة، وكيف ان النتيجة تؤثر على الأداء السوقي لهذه المنظمات. وقد تكونت عينة الدراسة من (362) موظف في (6) شركات أمريكية تعمل في مجال الإمداد. وتم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة استُخدمت كأداة رئيسة لجمع المعلومات. وقد توصلت إلى العديد من النتائج أبرزها أن هناك علاقة بين التوجه الإستراتيجي وإبداع الخدمة في المنظمات المبحوثة، إلا أن هناك عنصر واحد من عناصر التوجه الاستراتيجي لا يرتبط بإبداع الخدمة وهو التوجه بالتكاليف، بالإضافة إلى أن العلاقة بين التوجه الإستراتيجي وإبداع الخدمة يؤثر على الاداء التسويقي لهذه المنظمات.

- دراسة (Collings, et..al, 2010) بعنوان " **Strategic orientation, human resource management practices and organizational outcomes: evidence from Turkey**".

هدفت الدراسة إلى إختبار أثر العلاقة بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية والتوجه الاستراتيجي على المحصلات التنظيمية والمتضمنة مهارات العاملين؛ وقدراتهم، وتحفيز العاملين بالإضافة إلى الأداء المالي. وقد تكونت عينة الدراسة من (340) شركة تركية. وتم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة استخدمت كأداة رئيسة لجمع المعلومات. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن المواءمة بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية والتوجه الإستراتيجي تؤثر على كل من مهارات العاملين؛ وقدراتهم، وتحفيز العاملين والأداء المالي للشركة ككل.

- دراسة (Revilla, et..al, 2010) بعنوان " **Knowledge Strategy: Its Relationship to Environmental Dynamism and Complexity in Product Development**".

هدفت الدراسة إلى بيان علاقة استراتيجية المعرفة في الحركية والتعقيد البيئي في عملية تطوير المنتج. وقد تكونت عينة الدراسة من (660) شركة اسبانية تقع في مدينة مدريد. وتم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة استُخدمت كأداة رئيسة لجمع المعلومات. وقد توصلت إلى العديد من النتائج أبرزها أن استراتيجية المعرفة ترتبط بعلاقة ايجابية بكل من الحركية والتعقيد البيئي في عملية تطوير المُنتج.

ـ دراسة (Hassan, 2010) بعنوان " The Relationship between Firms' Strategic Orientations and Strategic Planning Process".

هدفت الدراسة إلى بيان طبيعة العلاقة بين التوجهات الإستراتيجية للشركات وعملية التخطيط الإستراتيجي . وقد تكونت عينة الدراسة من شركات صناعة الإنشاءات في ماليزيا للفترة ما بين 2001 ولغاية 2005. وتم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة استخدمت كأداة رئيسة لجمع المعلومات. وقد توصلت إلى العديد من النتائج أبرزها وجود علاقة إرتباط إيجابية معنوية بين التوجهات الأستراتيجية وعملية التخطيط الإستراتيجي في شركات صناعة الإنشاءات بماليزيا.

ـ دراسة (Avci, et..al, 2011) بعنوان " Strategic orientation and performance of tourism firms: Evidence from a developing country".

هدفت الدراسة إلى فحص مستوى تبني التوجه الإستراتيجي لشركات السياحة التركية بالإضافة إلى أثر هذا التبني على أداء هذه الشركات المالي والتشغيلي. وقد تكونت عينة الدراسة من (67) شركة سياحة تركية. وتم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة استخدمت كأداة رئيسة لجمع المعلومات. وقد توصلت إلى العديد من النتائج أبرزها أن تبني التوجه الإستراتيجي لشركات السياحة التركية يؤثر على مستوى أدائها المالي والتشغيلي.

ـ دراسة (Ussahawanitchakit, 2011) بعنوان "Corporate Proactiveness, Business Experience, Environmental Complexity, and Firm Sustainability: Evidence from Information Technology Businesses in Thailand".

هدفت الدراسة إلى إختبار أثر استباقية المنظمة على بقاء الشركة في ظل تكنولوجيا المعلومات في تايلاند من خلال التأثير المعدل لخبرة الأعمال والتعقيد البيئي. وقد تكونت عينة الدراسة من (111) شركة تايلاندية تعمل في حقل تكنولوجيا المعلومات. وتم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة استُخدمت كأداة رئيسة لجمع المعلومات. وقد توصلت إلى العديد من النتائج أبرزها أن استباقية المنظمة تؤثر على بقائها وأن كلاً من خبرة الأعمال والتعقيد البيئي يلعبان دوراً في تعزيز هذا الأثر.

ـ دراسة (Verdu, et..al, 2012) بعنوان "The moderating effect of environmental uncertainty on the relationship between real options and technological innovation in high-tech firms".

هدفت الدراسة إلى بيان الأثر المُعدل للاتأكد البيئي في العلاقة بين الخيارات الحقيقية والإبداع التكنولوجي في شركات التكنولوجيا العالية. إختبار أثر استباقية المنظمة على بقاء الشركة في ظل تكنولوجيا المعلومات في تايلاند من خلال التأثير المعدل لخبرة الأعمال والتعقيد البيئي. وقد تكونت عينة الدراسة من (143) شركة تكنولوجيا متقدمة مقسمة على النحو التالي: (26) شركة تعمل في مجال تصنيع الحاسوب والمنتجات الذكية، و (27) شركة تعمل في مجال المعدات الالكترونية، و(29) شركة تعمل في مجال تصنيع المركبات، و (61) شركة تعمل في مجال الإتصالات. وتم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة استخدمت كأداة رئيسة لجمع المعلومات. وقد توصلت إلى العديد من النتائج أبرزها أن اللاتأكد

البيئي يعزز من العلاقة بين الخيارات الحقيقية والإبداع التكنولوجي في شركات التكنولوجيا العالمية.

- دراسة (Wang & Fang, 2012) بعنوان "The moderating effect of environmental uncertainty on the relationship between network structures and the innovative performance of a new venture".

هدفت الدراسة إلى بيان التأثير المعدل للاتأكد البيئي في العلاقة بين هياكل الشبكات والأداء الإبداعي للتحالفات الجديدة في تايوان. وقد تكونت عينة الدراسة من (432) مدير إداري يعملون في الشركات التايوانية. وتم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة استخدمت كأداة رئيسة لجمع المعلومات. وقد توصلت إلى العديد من النتائج أبرزها أن اللاتأكد البيئي يعزز من العلاقة بين هياكل الشبكات والأداء الإبداعي للتحالفات الجديدة في تايوان.

- دراسة (Parnell, et..al, 2012) بعنوان "How environmental uncertainty affects the link between business strategy and performance in SMEs: Evidence from China, Turkey, and the USA".

هدفت الدراسة إلى بيان كيف أن اللاتأكد البيئي يؤثر على العلاقة بين استراتيجية الأعمال والأداء في الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم في الصين وتركيا والولايات المتحدة الأمريكية. وقد تكونت عينة الدراسة من (277) مدير من المستويات الإدارية الثلاث العاملين في الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم في كل من الصين وتركيا والولايات المتحدة الامريكية. وتم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة استخدمت كأداة رئيسة لجمع المعلومات. وقد توصلت إلى العديد من النتائج أبرزها أن اللاتأكد البيئي يؤثر على

العلاقة بين استراتيجية الأعمال والأداء في الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم في كل من تركيا والولايات المتحدة الامريكية فقط.

- دراسة (Hosseini & Sheikhi, 2012) بعنوان " An Empirical Examination of Competitive Capability's Contribution toward Firm Performance: Moderating Role of Perceived Environmental Uncertainty".

هدفت الدراسة إلى اختبار مساهمة القدرات التنافسية تجاه تعزيز أداء الشركات، ودور اللاتأكد البيئي في هذا التعزيز في قطاع الصناعات الغذائية في إيران. وقد تكونت عينة الدراسة من (275) مدير يعملون في قطاع الصناعات الغذائية. وتم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة استخدمت أداة رئيسة لجمع المعلومات. وقد توصلت إلى العديد من النتائج أبرزها أن اللاتأكد البيئي يمكن الشركات من أهتمامها بالقدرات التنافسية في تعزيز أداءها على المدى البعيد.

- دراسة (Johnson, et..al, 2012) بعنوان " The role of a firm's strategic orientation dimensions in determining market orientation".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التوجه الإستراتيجي للشركات في تحديد التوجه السوقي. وقد تكونت عينة الدراسة من (174) شركة في الولايات المتحدة الأمريكية معتمدة على توجهاتها الاستراتيجية في تحديد أنشطتها وأفعالها تجاه البيئة التسويقية التي تعمل بها. وتم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة استُخدمت كأداة رئيسة لجمع المعلومات. وقد توصلت إلى العديد من النتائج أبرزها أن التوجه الإستراتيجي للشركة يوجهها نحو تحديد آلية أفعالها ونشطاتُها التسويقية.

ـ دراسة (Spanjol, et..al, 2012) بعنوان " **Strategic Orientation and Product Innovation: Exploring a Decompositional Approach Strategic Orientation and Product Innovation: Exploring a Decompositional Approach**".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأثر المحتمل للتوجه الإستراتيجي على إبداع المنتج بالإستناد على منهج Decompositional. وقد تكونت عينة الدراسة من (222) مدي تنفيذي لشركات خدمية وصناعية في ألمانيا وسويسرا. وتم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة استخدمت كأداة رئيسة لجمع المعلومات. وقد توصلت إلى العديد من النتائج كان من أبرزُها أن للتوجه الإستراتيجي أثر معنوي على إبداع المنتجات في الشركات المشمولة بالدراسة.

(2 - 7): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه، بالآتي:

- من حيث هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، التي هدفت إلى بيان أهمية التعقيد واللاتأكد البيئي لمنظمات الأعمال، بالإضافة إلى الدور الكبير الذي يلعبه كلاً منهما في تحديد توجهات المنظمات على المدى البعيد. في حين سعت الدراسة الحالية التعرف إلى أثر التعقيد واللاتأكد البيئي في تحديد ألتوجُه الإستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني في الأردن.
- من حيث متغيرات الدراسة: تعددت المتغيرات التي تم قياسها في الدراسات السابقة، اما في الدراسة الحالية فقد استخدم الباحث في قياس التعقيد البيئي بالإستناد إلى ما حدده (Cannon & John, 2007: 296-321). وأما ما يرتبط بأبعاد اللاتأكد البيئي فقد إستند الباحث في ذلك على

(Newkirk & Lederer, 2006: 481–501). وأخيراً، فأن ما يتعلق بالتوجه الاستراتيجي فإرتكز على ما أورده كلٌ من (Venkatraman, 1989: 959-960) ؛ (Morgan, et..al, 2009).

الـفـصـل الثالث

منهجية الدراسة

الطريقة والإجراءات

(3 - 1): المُقدمـــــــــة

(3 - 2): منهج الدراسة

(3 - 3): مُجتمع الدراسة وعينتُها

(3 - 4): وحدة المُعاينة والتحليل والخصائص الديمُغرافية لها

(3 - 5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

(3 - 6): المُعالجة الإحصائية المُستخدمة

(3 - 7): صدق أداة الدراسة وثباتُها

(3 - 1): المُقدمة Introduction

هدفت الدراسة الحالية إلى بناء واختبار إنموذج مفاهيمي للعلاقة بين التعقيد واللاتأكد البيئي من جهه والتوجه الإستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني محل الدراسة من جهة اخرى. ولتحقيق هذا الهدف إتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي عبر استخدام الأسلوب التطبيقي المتضمن إستخدام العديد من الطرق والمعالجات الإحصائية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

ويتضمن هذا الفصل منهج الدراسة المتبع، مجتمع الدراسة وعينتها، وحدة المعاينة والتحليل ووصف المتغيرات الديمغرافية لها، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجة الإحصائية المستخدمة وكذلك فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

(3 - 2): منهج الدراسة Study Methodology

يمكن إعتبارالدراسة الحالية دراسة وصفية تحليلية سببية. فهي وصفية تحليلية للوقوف على مدى أخذ المؤسسات محل الدراسة بعين الإعتبار المُتغيرات البيئية المُتمثلة بكل من التعقيد واللاتأكد البيئي. وهي سببية للتعرف على تأثير كلاً من التعقيد واللاتأكد البيئي بمتغيراتهما على تحديد التوجهات الإستراتيجية . وقد اعتمدت الدراسة في تحقيق ذلك على:

1. الأسلوب النظري، إذ سعى الباحث من خلال ما أتيح له من الأدبيات المُختلفة التي تطرقت لموضوعات الدراسة الحالية،لإثراء الإطارالنظري للدراسة، وبما مهّد لتكوين الصورة الواضحة عنها.
2. أسلوب المسح الميداني، إذ تم مسح مُجتمع الدراسة من خلال عينة مختارة مثلت عدداً من مؤسسات المجتمع المدني ،وعدداً من الأفراد العاملين فيها من المستويات الإدارية العليا والوسطى. وكان القصد من هذا الإختيار هو تحديد من سيتعامل مع أداة المسح (الإستبانة) والتي تم تصميمُها لغايات الدراسة.

وقد تم تحليل البيانات التي توافرت عبر الإستبانات، وفحص النتائج التي تمخّضت عنها، بقصد الوصول للإستنتاجات المناسبة. التي مكنت الباحث من تقديم التوصيات المناسبة لمؤسسات المجتمع المدني في الأردن.

(3 - 3): مجتمع الدراسة وعينتها *Study Population and Sample*

تكون مجتمع الدراسة من مؤسسات المجتمع المدني في المملكة الاردنية الهاشمية والبالغ عددها (92) مؤسسة وفق ما أشار اليه دليل المؤسسات العاملة في مجال التكافل الاجتماعي (دليل الهيئة التنسيقية للتكافل الاجتماعي، 2012).

أماعينة الدراسة فقد تم اختيار (3) مؤسسات رئيسية وهي (مؤسسة نهر الاردن,الصندوق الاردني الهاشمي,مؤسسة الملك حسين) وذلك لكونها الاكبر حجماً والاكثر تغطية للمجالات الاجتماعية وعلى مستوى كافة محافظات المملكة بالإظافة إلى كون هذه المؤسسات تمتلك إستراتيجية واهداف بعيدة المدى.

(3 - 4): وحدة المعاينة والتحليل *Unit of Sampling and Analysis*

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باختيار افراد عينه قصدية من الإدارتين العُليا والوسطى في مؤسسات المجتمع المدني والبالغ عددهم (120) فرد. وعليه قام الباحث بتوزيع ما مجمله (120) استبانة. وقد تم إسترداد ما مُجمله (92) استبانة بنسبة (70.66%). وبعد فحص الإستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، استُبعد منها (9)استبانات لعدم صلاحيتها لعملية التحليل الإحصائي وذلك بسبب عدم استكمالها لشروط التحليل. وبهذا اصبح

إجمالي عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي (83) استبانة. وكما هو موضح بالجدول (3-1).

الجدول (3-1)

عدد الاستبانات الموزعة والمستردة على أفراد وحدة المعاينة والتحليل المشمولين بالدراسة

المؤسسة	الإدارة العُليا		الإدارة الوسطى	
	عدد الإستبانات المُوزعة	عدد الإستبانات المُستردة والصالحة	عدد الإستبانات المُوزعة	عدد الإستبانات المُستردة والصالحة
مؤسسة نهر الأردن	10	6	20	6
الصندوق الأردني الهاشمي	18	15	37	31
مؤسسة الملك حُسين	10	8	25	17
المجموع	38	29	82	54
الإجمالي				83

(3 - 5): الخصائص الديمغرافية لوحدة المعاينة والتحليل

وتوضح الجداول التالية الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

إذ يُبين الجدول (3 ــ 2) أن 21.7% من أفراد عينة الدراسة هم من الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة، وأن 25.3% من عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 34 سنة، كما أظهرت النتائج أن 20.5% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم بين 35 إلى 39 سنة، وأخيراً، تبين أن نسبة افراد عينة الدراسة ممن تتراوح أعمارهم من 40 سنة فأكثر ما مجمله 32.5%.

الجدول (3 ــ 2)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
العمر	أقل من 30 سنة	18	21.7
	من 30– 34 سنة	21	25.3
	من 35– 39 سنة	17	20.5
	40 سنة فأكثر	27	32.5
المجموع		83	100

وفيما يتعلق بمتغير الجنس، فقد أظهرت النتائج المبينة بالجدول (3 ــ 3) أن 45.8% من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وما نسبته 54.2% هم من الإناث.

الجدول (3 ــ 3)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكور	38	45.8
	إناث	45	54.2
المجموع		83	100

وأما ما يرتبط بمتغير المؤهل العلمي وكما هو موضح بالجدول (3 ــ 3) فقد تبين أن 19.3% من افراد العينة من حملة شهادة دبلوم كلية مجتمع، وأن 53% من افراد وحدة المعاينة والتحليل هم من حملة درجة البكالوريوس في إختصاصاتهم، وأن ما نسبتهم 19.3% هم من حملة درجة الماجستير في إختصاصاتهم ، كما بينت النتائج أن نسبة الأفراد من حملة شهادة الدبلوم العالي في إختصاصاتهم هي 4.8%، وأخيراً، 3.6% هم من حملة درجة الدكتوراه في إختصاصاتهم.

الجدول (3 ــ 4)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي	دبلوم كلية مجتمع	16	19.3
	بكالوريوس	44	53
	دبلوم عال	4	4.8
	ماجستير	16	19.3
	دكتوراه	3	3.6
المجموع		83	100

الجدول (3 ــ 5)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
التخصص العلمي	علوم إدارية ومالية	35	42.2
	علوم هندسية	7	8.4
	علوم سياسية / قانونية	2	2.4
	علوم حاسوب	9	10.8
	علوم إجتماعية وإنسانية	16	19.3
	أخرى	14	16.9
المجموع		83	100

واما بالنسبة لمتغير التخصص العلمي فقد اظهره الجدول (3 ــ 5) أن 42.2% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم من المتخصصين بالعلوم الإدارية والمالية، وأن ما مجمله 8.4% هم متخصصين بالعلوم الهندسية، وأن 2.4% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم من الحاصلين على مؤهل علمي بالعلوم السياسية والقانونية. كما بينت النتائج أيضاً أن نسبة الأفراد المبحوثين من المتخصصين بعلوم الحاسوب بلغت 10.8%. بالإضافة إلى ذلك فقد تبين أن

19.3% من أفراد العينة هم من المتخصصين بالعلوم الإجتماعية والإنسانية، وأخيراً،فأن 16.9% من أفراد العينة هم من المتخصصين بإختصاصات أخرى.

وأما فيما يرتبط بمُتغيرعدد سنوات الخبرة في مؤسسات المجتمع المدني فقد أظهرت النتائج والموضحة بالجدول (3 ــ 6) بأن ما نسبته 21.7% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 6 - 10 سنوات؛ وأن 21.7% هم ممن لديهم خبرة عملية 5 سنوات فأقل. كما اظهرت النتائج أن 24.1% من افراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 11 إلى 15 سنة. وأخيراً، تبين أن إجمالي النسبة المئوية للمبحوثين من افراد وحدة المعاينة والتحليل ممن لديهم خبرة 16 سنة فاكثر بلغت 32.5%.

الجدول (3 ــ 6)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	18	21.7
	من 6 - 10 سنوات	18	21.7
	من 11 - 15 سنة	20	24.1
	أكثر من 16 سنة	27	32.5
المجموع		83	100

وأخيراً، بالنسبة لمتغير المستوى الإداري لأفراد عينة الدراسة، يظهر الجدول (3 ــ 7) أن 35% هم من الإدارة العليا، وان 65% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم من الإدارة الوسطى.

الجدول (3 ــ 7)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الإداري

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المستوى الإداري	الإدارة العليا	29	35
	الإدارة الوسطى	54	65
المجموع		83	100

(3 - 6): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما:

المصادر الثانوية، حيث توجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي وردت في الكتب والمراجع العربية والاجنبية ذات العلاقة، والمقالات ، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وأخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوع التعقيد واللاتأكد البيئي والتوجه الإستراتيجي.

المصادرالاولية، لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي قام الباحث بإعدادها بالتعاون من الأستاذ الدكتور المشرف كاداة رئيسية للدراسة، وقد عكست الاستبانة أهداف الدراسة وأسئلتها، والتي قام المبحوثون

بالإجابة عليها، وتم إستخدام مقياس Likert الخماسي، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية. ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

وتضمنت الإستبانة أربعة أجزاء، هي:

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (6) متغيرات وهي (العمر ؛ والجنس ؛ والمؤهل العلمي ؛ والتخصص العلمي ؛ وعدد سنوات الخبرة ؛ والمستوى الإداري) لغرض وصف عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات لإستجابة أفراد العينة على المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية.

الجزء الثاني: تضمن مقياس التعقيد البيئي بعدين، وهما (عدم التجانس ؛ التشتت) و(10) فقرات لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

التعقيد البيئي	عدم التجانس	التشتت
عدد الفقرات	5	5

وتراوح مدى الاستجابة من (1 ــ 5) وفق مقياس LiKert كالآتي:

بدائل الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

الجزء الثالث: تضمن مقياس اللاتاكد البيئي بعدين، وهما (الحركية ؛ العدائية) و(10) فقرات لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

اللاتأكد البيئي	الحركية	العدائية
عدد الفقرات	5	5

وتراوح مدى الاستجابة من (1 ــ 5) وفق مقياس LiKert كالآتي:

بدائل الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

الجزء الرابع: تضمن التوجه الإستراتيجي، (10) فقرات لقياسها. وتراوح مدى الاستجابة من (1 ــ 5) وفق مقياس LiKert كالأتي:

بدائل الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

وبهذا تكونت الإستبانة (كأداة للدراسة) وبشكل نهائي من (26) فقرة بمقياس LiKert الخماسي

(3 - 7): المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها استخدم الباحث الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية Statistical Package for Social Sciences ــ SPSS ــ بالإضافة إلى استخدام البرنامج الإحصائي Statistica ومن خلالهما قام الباحث بإستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.

- المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية.
- تحليل الإنحدار المتعدد للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد.
- تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد.
- معامل إرتباط بيرسون Person للتحقق من طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة الرئيسة والفرعية.
- استخدام تحليل الإرتباط التشابكي Canonical Correlation باستخدام برنامج Statistica لدراسة علاقة الإرتباط التشابكية بين المتغيرات المستقلة وأثر هذه العلاقة على التوجه الاستراتيجي.

وقداستخدم الباحث معامل الإرتباط التشابكي للأسباب التالية (Joseph, et..al, 1998):

1. لتحديد ما إذا كانت مجموعتين من المتغيرات هي مستقلة عن بعضها البعض، وتحديد حجم العلاقات التي قد توجد بين مجموعتين من المتغيرات المستقلة.
2. اشتقاق مجموعة من الأوزان لكل مجموعة من المتغيرات بحيث ترتبط المجموعات بعلاقات خطية بهدف تعظيم الارتباطات المتبقية.
3. بيان العلاقات القائمة بين كل مجموعة من مجموعات المتغيرات التابعة والمستقلة، من خلال قياس المساهمة النسبية لكل متغير تم استخراجه.

- مستوى الأهمية، والذي تم إحتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{العلامة القصوى – العلامة الدنيا}}{3}$$

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{1 - 5}{3} = 1.33$$

وبناءً على ذلك يكون:

الأهمية المنخفضة من 1 ــ أقل من 2.33

الأهمية المتوسطة من 2.33 ــ لغاية 3.66

الأهمية المرتفعة من 3.67فأكثر

(3 - 8): صدق أداة الدراسة وثباتها

(3 - 8 - 1): الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المُحكّمين مكونة من (4) أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في إدارة الأعمال والتسويق والمذكورين بالملحق رقم (1)، وقد تم الاستجابة لآراء المُحكّمين وإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المُقترحات المُقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية كما بالملحق رقم (2).

(3 - 8 - 2): ثبات إداة الدراسة

قام الباحث بتطبيق صيغة Cronbach Alpha لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة ، وعلى الرغم من ان قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها

غير محددة ، إلا أن الحصول على (Alpha ≥ 0.60) يعتبر من الناحية التطبيقية للعلوم الإدارية والإنسانية بشكل عام أمراً مقبولاً (Sekaran, 2003). والجدول (3 ـــ 8) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول (3 ـــ 8)

معامل ثبات الإتساق الداخلي لأبعاد الإستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	البعد	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا
1	التعقيد البيئي	10	0,766
1-1	عدم التجانس	5	0,681
2-1	التشتت	5	0,793
2	اللاتأكد البيئي	10	0,802
1-2	الحركية	5	0,789
2-2	العدائية	5	0,772
3	التوجه الاستراتيجي	6	0,787
	الإستبانة ككل	26	0,853

وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا أعلاه على تمتع إداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2003).

الـفـصـل الرابع
نتائج التحليل وإختبار الفرضيات

(4 - 1): المُقدمـــــــــة
(4 - 2): تحليل نتائج الدراسة
(4 - 3): اختبار فرضيات الدراسة

(4 - 1): المُقدمة

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لإستجابة أفراد وحدة المعاينة عن المتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الآولية لإجاباتهم كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من مُتغيرات الدراسة والأهمية النسبية لها، كما تناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بها.

(4 - 2): تحليل نتائج الدراسة

(4 - 2 - 1): التعقيد البيئي

لوصف مستوى التعقيد البيئي (عدم التجانس ؛ التشتت)الذي تواجهه مؤسسات المجتمع المدني ، استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4 ـ 1) ؛ (4 ـ 2)

جدول (4 ــ 1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى عدم التجانس الذي تواجهه مؤسسات المجتمع المدني

ت	عدم التجانس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى المواجهة
1	هناك تنوع يواجه مؤسستنا فيما يتعلق برغبات مُتلقي الخدمات عند تقديم الخدمات	4.108	0.715	14.106	0,000	3	مرتفع
2	هناك تنوع يواجه مؤسستنا فيما يتعلق بمتطلبات الداعمين	4.060	0.611	15.786	0,000	4	مرتفع
3	هناك تنوع في الخدمات التي تطرحها مؤسستنا	4.301	0.578	20.481	0,000	1	مرتفع
4	هناك تنوع بأساليب تقديم الخدمات التي تستخدمها مؤسستنا	4.156	0.551	19.097	0,000	2	مرتفع
5	تُنوع مؤسستنا أساليبها في استقطاب الكوادر والخبرات المؤهلة	3.843	0.847	9.060	0,000	5	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لعدم التجانس	4.094	0.422				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.663).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4 ــ 1) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بعدم التجانس البيئي الذي تواجهه مؤسسات المجتمع المدني. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.843 ــ4.301). بمتوسط مقداره (4.094) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع من عدم التجانس الذي تواجهه مؤسسات المجتمع المدني. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "هناك تنوع في الخدمات التي تطرحها مؤسستنا" بمتوسط حسابي بلغ (4.301) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.094)، وانحراف معياري بلغ (0.578)، فيما حصلت

الفقرة "تنوع مؤسستنا اساليبها في استقطاب الكوارد والخبرات المؤهلة" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.843) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.094) وانحراف معياري (0.847).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير عدم التجانس بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية عدم التجانس لمؤسسات المجتمع المدني. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير عدم التجانس حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية عدم التجانس الذي تواجهه مؤسسات المجتمع المدني من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

كما يشير الجدول (4 ــــ 2) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتشتت البيئي الذي تواجهه مؤسسات المجتمع المدني. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.650 ــ 4.240). بمتوسط مقداره (3.575) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط من التشتت الذي تواجهه مؤسسات المجتمع المدني. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تواجه مؤسستنا مشكلات تتمثل في اللاتشابه في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين" بمتوسط حسابي بلغ (4.240) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.575)، وانحراف معياري بلغ (0.805)، فيما حصلت الفقرة "تواجه مؤسستنا مشكلات تتمثل في عدم مواكبيتها للأساليب المعاصرة في تقديم الخدمات" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.650) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.575) وانحراف معياري (1.052).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير التشتت بفقراته وهو ما عكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية التشتت لمؤسسات المجتمع المدني. وأشار الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير التشتت حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0,05) لجميع الفقرات. وبشكل عام تبين أن مستوى أهمية التشتت الذي تواجهه مؤسسات المجتمع المدني من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

جدول (4 ــ 2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى التشتت الذي تواجهه مؤسسات المجتمع المدني

ت	التشتت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى المواجهة
6	تواجه مؤسستنا مشكلات تتمثل في اللاتركيز الجغرافي في تقديم الخدمات	3.819	0.843	8.852	0,000	2	مرتفع
7	تواجه مؤسستنا مشكلات تتمثل في تعدد فئات متلقي الخدمات	3.445	1.202	3.378	0,000	4	متوسط
8	تواجه مؤسستنا مشكلات تتمثل في عدم مواكبيتها للأساليب المعاصرة في تقديم الخدمات	2.650	1.052	3.023	0,000	5	متوسط
9	تواجه مؤسستنا مشكلات تتمثل في اللاتشابه في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين	4.240	0.805	14.038	0,000	1	مرتفع
10	تواجه مؤسستنا مشكلات تتمثل في التوزيع الجغرافي لمكاتب وفروع تقديم الخدمات	3.722	0.831	7.925	0,000	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتشتت	3.575	0.525				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1,663).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

(4 - 2 - 2): اللاتأكد البيئي

لوصف مستوى اللاتأكد البيئي (الحركية ؛ العدائية)الذي تواجهه مؤسسات المجتمع المدني، استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها، كما هو موضح بالجداول (4 ــ 3) ؛ (4 ــ 4).

جدول (4 ــ 3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الحركية الذي تواجهه مؤسسات المجتمع المدني

ت	الحركية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى المواجهة
11	تتقادم أساليب تقديم الخدمات في مؤسستنا بسرعة كبيرة	3.506	1.016	4.534	0,000	4	متوسط
12	تغير مؤسستنا بشكل مستمر في أساليبها بتقديم الخدمات	3.614	0.793	7.052	0,000	3	متوسط
13	يصعب على إدارة مؤسستنا أن تتنبأ بسلوك المؤسسات الاخرى	3.963	0.889	9.871	0,000	1	مرتفع
14	يصعب على إدارة مؤسستنا أن تتنبأ بتقلبات الإقبال على خدماتها	3.771	0.737	9.519	0,000	2	مرتفع
15	تتغير معايير القبول لدى متلقي الخدمات بسرعة كبيرة	3.361	0.891	3.694	0,000	5	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للحركية	3.643	0.467				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \le 0.05)$ (1,663).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4 ــ 3) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالحركية البيئية التي تواجهها مؤسسات المجتمع المدني. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.361 ـــ 3.963). بمتوسط مقداره (3.643) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط للحركية البيئية التي تواجهها مؤسسات المجتمع المدني. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يصعب على إدارة مؤسستنا أن تتنبأ بسلوك المؤسسات الاخرى" بمتوسط حسابي بلغ (3.963) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.643)، وانحراف معياري بلغ (0.889)، فيما حصلت الفقرة "تتغير معايير القبول لدى متلقي الخدمات بسرعة كبيرة" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.361) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.643) وانحراف معياري (0.891).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الحركية البيئية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية الحركية البيئية لمؤسسات المجتمع المدني. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير الحركية البيئية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الحركية البيئية التي تواجهها مؤسسات المجتمع المدني من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

كما يشير الجدول (4 ـــ 4) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالعدائية البيئية التي تواجهها مؤسسات المجتمع المدني. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.337 ــ 4.120). بمتوسط مقداره (3.708) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى

المستوى المرتفع للعدائية الذي تواجهه مؤسسات المجتمع المدني. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يواجه استمرار مؤسستنا تهديدات تتمثل بندرة المستلزمات الضرورية لخدمة أفراد المجتمع لكافة شرائحهم" بمتوسط حسابي بلغ (4.120) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.708)، وانحراف معياري بلغ (0.929)، فيما حصلت الفقرة "يواجه استمرار مؤسستنا تهديدات تتمثل بندرة الكفاءات والخبرات المؤهلة في مجال خدمة المجتمع المدني" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.337) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.708) وانحراف معياري (0.966).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير العدائية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية العدائية لمؤسسات المجتمع المدني. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير العدائية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0,05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية العدائية الذي تواجهه مؤسسات المجتمع المدني من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 ــ 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى العدائية التي تواجهها مؤسسات المجتمع المدني محل الدراسة

ت	العدائية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى المواجهة
16	يواجه استمرار مؤسستنا تهديدات تتمثل بندرة الكفاءات والخبرات المؤهلة في مجال خدمة المجتمع المدني	3.337	0.966	3.180	0,000	5	متوسط
17	يواجه استمرار مؤسستنا تهديدات تتمثل بندرة المستلزمات الضرورية لخدمة أفراد المجتمع لكافة شرائحهم	4.120	0.929	10.986	0,000	1	مرتفع
18	يواجه استمرار مؤسستنا تهديدات تتمثل بالتغير في الخدمات المطلوبة	3.710	0.690	9.383	0,000	3	مرتفع
19	يواجه استمرار مؤسستنا تهديدات تتمثل بالتغير في رغبات ومتطلبات متلقي الخدمات	3.722	0.703	9.356	0,000	2	مرتفع
20	يواجه استمرار مؤسستنا تهديدات تتمثل بإستقالة الكوادر المؤهلة	3.650	1.086	5.453	0,000	4	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للعدائية	3.708	0.544				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.663).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

(4 - 2 - 3): التوجُه الإستراتيجي

لوصف مستوى التوجه الإستراتيجي لدى مؤسسات المجتمع المدني محل الدراسة، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4 ــ 5).

جدول (4 ــ 5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى التوجه الإستراتيجي الذي تواجهه مؤسسات المجتمع المدني

ت	التوجه الإستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى المواجهة
21	مؤسستنا مستعدة لتحمل الاعباء على المدى القصير مقابل تحقيق أهدافها في المدى البعيد	3.879	0.875	9.156	0,000	4	مرتفع
22	تسعى مؤسستنا باستمرار بالبحث عن الأعمال الجديدة التي تقود إلى تميزها	4.096	0.820	12.170	0,000	2	مرتفع
23	تؤكد مؤسستنا على جودة الخدمات من خلال استخدام حلقات الجودة	4.120	0.817	12.487	0,000	1	مرتفع
24	عادة ما يتم تطوير تحليل شمولي عند مواجهتنا لقرار رئيسي	3.891	0.897	9.052	0,000	3	مرتفع
25	تتخذ مؤسستنا قرارات جريئة بالرغم من حالة اللاتأكد التي تحيط بها	3.373	0.933	3.645	0,000	6	متوسط
26	يلجأ متخذي القرارات في مؤسستنا إلى استخدام أسلوب (ماذا - لو) في تحديد أعمالها المستقبلية	3.457	0.940	4.432	0,000	5	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتوجه الاستراتيجي	3.803	0.669				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1,663).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4 ـــــ 5) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي لمؤسسات المجتمع المدني. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.373 ـــ 4.120). بمتوسط مقداره (3.803) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للتوجه الإستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تؤكد مؤسستنا على جودة الخدمات من خلال استخدام حلقات الجودة " بمتوسط حسابي بلغ (4.120) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.803)، وانحراف معياري بلغ (0.817)، فيما حصلت الفقرة "تتخذ الشركة قرارات جريئة بالرغم من حالة اللاتأكد التي تحيط بها" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.373) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.803) وانحراف معياري (0.933).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول التوجه الاستراتيجي بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية التوجه الإستراتيجي لمؤسسات المجتمع المدني. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة للتوجه الاستراتيجي حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0,05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية التوجه الإستراتيجي لمؤسسات المجتمع المدني من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

(4 - 3): إختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى HO_1

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعقيد البيئي ببُعديه (عدم التجانس والتشتت) واللاتأكد البيئي ببُعديه (الحركية والعدائية) من جهة والتوجه الإستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني من جهة أخرى عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام معامل إرتباط بيرسون Person للتحقق من العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة بالتعقيد البيئي ببُعديه واللاتاكد البيئي ببُعديه والمتغير التابع المتمثل بالتوجُه الإستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني، وكما هوموضح بالجدول(4 ــ 6).

يبين الجدول (4 ــ 6) معاملات الإرتباط بين المتغيرات المستقلة التي تتضمن التعقيد البيئي ببُعديه واللاتاكد البيئي ببُعديه من ناحية والمتغير التابع المتمثل بالتوجه الإستراتيجي من جهة اخرى في مؤسسات المجتمع المدني، حيث يتضح وجود أربعة علاقات إرتباطية دالة معنوياً تفاوتت في شدة إرتباطها. فقد تبين أن أعلى القيم الإرتباطية كانت بين مُتغيري عدم التجانس والتوجه الإستراتيجي بقيمة بلغت (0.339**) وهي دالة عند مستوى إحتمالي ($\alpha \leq$ 0.05) فأقل، فيما كانت أقل القيم الإرتباطية بين متغيري الحركية والتوجه الإستراتيجي بقيمة بلغت (0.265**) وهي دالة عند مستوى إحتمالي ($\alpha \leq 0.05$) فأقل. وإجمالاً، وبالإستناد إلى النتائج المعروضة يظهر أن المتغيرات المبحوثة تترابط بعلاقات معنوية مما يؤشر أن الزيادة

أو النقصان في أحدهما سينسحب بالنتيجة بزيادة أو نقصان على المتغيرات الأخرى. وعليه ترفض الفرضية الرئيسة الأولى (العدمية)، وتقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعقيد البيئي (عدم التجانس والتشتت) واللاتأكد البيئي (الحركية والعدائية) من جهة والتوجه الاستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني من جهة أخرى عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

مصفوفة معاملات الإرتباط بين المتغيرات المستقلة المتمثلة بالتعقيد البيئي ببُعديه واللاتاكد البيئي ببُعديه والمتغير التابع التوجه الإستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني (N = 83)

المُتغيرات	عدم التجانس	التشتت	الحركية	العدائية	التوجُه الإستراتيجي
عدم التجانس	1.000	–	–	–	R=0.339* P = 0.002
التشتت	–	1.000	–	–	R=0.299* P = 0.002
الحركية	–	–	1.000	–	R=0.265* P = 0.005
العدائية	–	–	–	1.000	R=0.269* P = 0.006
التوجه الإستراتيجي	–	–	–	–	1.000

* Significant at $P \leq 0.05$
** Significant at $P \leq 0.01$

الفرضية الرئيسة الثانية HO2

لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للتعقيد البيئي (عدم التجانس والتشتت) على التوجه الإستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر التعقيد البيئي (عدم التجانس والتشتت) على التوجه الإستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 7).

جدول (4 ــ 7)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التعقيد البيئي (عدم التجانس والتشتت) على التوجه الإستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
التوجه الإستراتيجي	0.420	0.177	7.584	بين المجاميع	2	0.000	عدم التجانس	0.258	2.752	0.007
				البواقي	80		التشتت	0.306	2.667	0.005
				المجموع	82					

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــــ 7) أثر التعقيد البيئي (عدم التجانس والتشتت) على التوجه الاستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير

ذي دلالة إحصائية للتعقيد البيئي (عدم التجانس والتشتت) على التوجه الإستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.420) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.177)، أي أن ما قيمته (0.177) من التغيرات في التوجه الاستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني ناتج عن التغير في التعقيد البيئي بأبعاده، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.258) لعدم التجانس، (0.306) للتشتت. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالتعقيد البيئي بأبعاده يؤدي إلى زيادة في تحديد التوجه الاستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني بقيمة (0.258) لعدم التجانس، (0.306) للتشتت. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (7.584) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq$ 0.05). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتعقيد البيئي (عدم التجانس والتشتت) على التوجه الاستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وللتحقق من أثر كل بعد من أبعاد التعقيد البيئي على التوجه الإستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني، قام الباحث بتجزئة الفرضية الرئيسة الثانية إلى فرضيتين فرعيتين، وكما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى HO_{2-1}

لا يوجد تـأثير ذي دلالـة إحصائية لعدم التجـانس علـى التوجـه الإسـتراتيجي فـي مؤسـسات المجتمع المدني عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ولأختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر عدم التجانس على التوجه الإستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 8).

جدول (4 ــ 8)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير عدم التجانس على التوجه الإستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
التوجه الإستراتيجي	0.339	0.115	10.517	1	0.002	0.536	3.243	0.002
				81				
				82				

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضـح الجـدول (4 ــــ 8) أثـر عـدم التجـانس علـى التوجـه الإسـتراتيجي فـي مؤسـسات المجتمـع المـدني. إذ أظهـرت نتـائج التحليل الإحـصائي وجـود تـأثير ذي دلالـة إحـصائية لعـدم التجانس على التوجه الإستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني، إذ بلـغ معامل الارتبـاط R (0.339) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.115)، أي أن ما قيمته (0.115) من التغيرات في التوجه الإستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني نـاتج عن التغير فـي عدم التجـانس، كمـا بلغت قيمـة درجـة التـأثير β (0.536). وهذا يعنـي أن الزيـادة بدرجـة واحدة فـي

مستوى الإهتمام بعدم التجانس يؤدي إلى زيادة في تحديد التوجه الإستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني بقيمة (0.536). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة *F* المحسوبة والتي بلغت (10.517) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الاولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعدم التجانس على التوجه الإستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية HO_{2-2}

لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للتشتت على التوجه الإستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التشتت على التوجه الإستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 9).

جدول (4 ــ 9)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التشتت على التوجه الإستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
التوجه الإستراتيجي	0.299	0.089	9.810	1 81 82	0.002	0.327	3.132	0.002

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــ 9) أثر التشتت على التوجه الاستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتشتت على التوجه الإستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.299) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.089)، أي أن ما قيمته (0.089) من التغيرات في التوجه الإستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني ناتج عن التغير في التشتت، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.327). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالتشتت يؤدي إلى زيادة في تحديد التوجه الاستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني (0.327). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (9.810) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتشتت على التوجه الإستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة الثالثة HO_3

لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للاتأكد البيئي (الحركية ؛ العدائية) على التوجه الإستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ولأختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر اللاتأكد البيئي (الحركية ؛ العدائية) على التوجه الإستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 10).

جدول (4 ــ 10)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير اللاتأكد البيئي (الحركية ؛ العدائية) على التوجه الإستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة		DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة		β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
التوجه الاستراتيجي	0.404	0.163	6.898	بين المجاميع	2	0.000	الحركية	0.399	2.948	0.004
				البواقي	80		العدائية	0.222	2.834	0.006
				المجموع	82					

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ـــــ 10) أثر اللاتأكد البيئي (الحركية ؛ العدائية) على التوجه الاستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للاتأكد البيئي (الحركية ؛ العدائية) على التوجه الإستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.404) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.163)، أي أن ما قيمته (0.163) من التغيرات في التوجه الإستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني ناتج عن التغير في اللاتأكد البيئي بأبعاده، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.399) للحركية، (0.222) للعدائية. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام باللاتأكد البيئي بأبعاده يؤدي إلى زيادة في تحديد التوجه الإستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني بقيمة (0.399) للحركية، (0.222) للعدائية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (6.898) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاتأكد البيئي (الحركية ؛ العدائية) على التوجه الاستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وللتحقق من أثر كل بعد من أبعاد اللاتاكد البيئي على التوجه الإستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني، قام الباحث بتجزئة الفرضية الرئيسة الثالثة إلى فرضيتين فرعيتين، وهما :

الفرضية الفرعية الأولى HO_{3-1}

لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للحركية على التوجه الإستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ولأختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الحركية على التوجه الإستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 11).

جدول (4 ــ 11)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الحركية على التوجه الإستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
التوجه الاستراتيجي	0.265	0.070	8.133	1	0.005	0.370	2.852	0.005
				81				
				82				

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــ 11) أثر الحركية على التوجه الاستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للحركية على التوجه الإستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.265) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.070)، أي أن ما قيمته (0.070) من التغيرات في التوجه الإستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني ناتج عن التغير في الحركية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.370). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في

مستوى الإهتمام بالحركية يؤدي إلى زيادة في تحديد التوجه الإستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني بقيمة (0.370). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (8.133) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحركية على التوجه الإستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية HO_{3-2}

لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للعدائية على التوجه الإستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر العدائية على التوجه الإستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني، وكما هو موضح بالجدول (4 ـــ 12).

جدول (4 ــ 12)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير العدائية على التوجه الإستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
التوجه الإستراتيجي	0.259	0.067	7.783	1	0.006	0.337	2.790	0.006
				81				
				82				

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــ 12) أثر العدائية على التوجه الاستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني بالمملكة الأردنية الهاشمية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للحركية على التوجه الاستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.259) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.067)، أي أن ما قيمته (0.067) من التغيرات في التوجه الإستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني ناتج عن التغير في العدائية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.337). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالعدائية يؤدي إلى زيادة في تحديد التوجه الإستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني بقيمة (0.337). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (7.783) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعدائية على التوجه الإستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة الرابعة HO4

لا يوجد تأثير مشترك ذي دلالة إحصائية للعلاقة للتعقيد البيئي (عدم التجانس والتشتت) واللاتأكد البيئي (الحركية ؛ العدائية) على التوجه الإستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ولأختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإرتباط التشابكي Canonical Analysis، لبيان الأثر المشترك للتعقيد البيئي (عدم التجانس والتشتت) واللاتأكد البيئي (الحركية ؛ العدائية) على التوجه الإستراتيجي في مؤسسات المجتمع ، كما هو موضح في الجدول (4 ـ 13).

إذ يوضح الجدول (4 ـ 13) الأثر المشترك للعلاقة للتعقيد البيئي (عدم التجانس والتشتت) واللاتأكد البيئي (الحركية ؛ العدائية) على التوجه الإستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني. حيث أظهرت النتائج وجود أثر مشترك ذي دلالة إحصائية للعلاقة للتعقيد البيئي (عدم التجانس والتشتت) واللاتأكد البيئي (الحركية ؛ العدائية) على التوجه الاستراتيجي في مؤسسات المجتمع.

إذ تبين أن العلاقة المشتركة للتعقيد البيئي واللاتأكد البيئي (المتغيرات المستقلة) قد فسرت ما نسبته (29.161%) من التباين في التوجه الاستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني. كما تبين أن نسبة التباين المفسرة من المتغير التابع (التوجه الاستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني) تجاه العلاقة المشتركة بين التعقيد البيئي ببعديه واللاتأكد البيئي ببعديه (المتغيرات

المستقلة) بلغت (59.39%). وهو ما يؤشرإلى التأثير المشترك للعلاقة بين التعقيد البيئي ببعديه (عدم التجانس والتشتت) واللاتأكد البيئي ببعديه (الحركية ؛ العدائية). وقد بلغت معدلات تحميل الإرتباط التشابكي Canoncial ما بين (0.065) للحركية كحد أدنى و (0.338) لعدم التجانس كحد أعلى، وهذا يؤشر إلى درجة التشبع لكل متغير من المتغيرات المستقلة على التوجه الاستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني. كما تراوحت قيم البناء العاملي لمتغيرات الدراسة المستقلة بين (0.167) للحركية و (0.859) لعدم التجانس، وهو ما يعكس علاقة كل متغير مستقل في جذر المتغير التابع. وقد بلغ معامل الإرتباط التشابكي (Canoncial R) (0.394)، كما بلغ معامل التحديد التشابكي ($Canoncial\ R^2$) (0.155)، وهذا يعني أن ما قيمته (0.155) من التغيرات في التوجه الاستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني ناتج عن التغير في مستوى العلاقة المشتركة بين التعقيد البيئي ببعديه (عدم التجانس والتشتت) واللاتأكد البيئي ببعديه (الحركية والعدائية). وتبين النتائج أيضاً ان هناك نسبة من التباين غير معلومة إلى جانب التعقيد البيئي ببعديه واللاتأكد البيئي ببعديه من اجل التنبؤ بمقدار التوجه الاستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني ، حيث تقدر نسبة التباين غير المعلومة (4.537%) تقريباً. وبينت نتائج التحليل التشابكي أن قيمة Chi^2 بلغت (13.360) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد أن هناك تأثيراً مشتركاً للعلاقة بين التعقيد البيئي ببعديه (عدم التجانس والتشتت) واللاتأكد البيئي ببعديه (الحركية والعدائية) على التوجه الاستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الرابعة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تـأثير مـشترك ذي دلالـة إحـصائية للعلاقـة للتعقيـد البيئـي (عـدم التجـانس والتـشتت) واللاتأكد البيئي (الحركية ؛ العدائية) على التوجه الاستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4 ــ 13)

نتائج اختبار الأثر المشترك للعلاقة بين التعقيد البيئي ببعديه واللاتأكد البيئي ببعديه على التوجه الاستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني بالمملكة الأردنية الهاشمية

المتغيرات المستقلة		معدلات تحميل Canoncial	البناء العاملي	المتغير التابع	معامل الارتباط (Canoncial R)	معامل التحديد (R^2 Canoncial)
التعقيد البيئي	عدم التجانس	0.338	0.859	التوجه الاستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني بالمملكة الأردنية الهاشمية	0.394	0.155
	التشتت	0.137	0.347			
اللاتأكد البيئي	الحركية	0.065	0.167			
	العدائية	0.208	0.528			
نسبة التباين المفسر من المتغيرات المستقلة	%29.161	نسبة التباين المفسر من المتغير التابع	%59.39		مربع كاي Chi^2	مستوى الدلالة Sig*
					13.360	0.009

الـفـصـل الخامس

نتائج التحليل وإختبار الفرضيات

(5 - 1): المقدمــــــــة
(5 - 2): النتائج
(5 - 3): الاستنتاجات
(5 - 4): التوصيات

(5 - 1): المقدمـــــــــة

يُعتبر هذا الفصل بمثابة ثمرة الجهد المبذول في إعداد هذه الدراسة وذلك لإستعراض أهم النتائج المُستندة على التحليل الإحصائي هاذا بالإضافة إلى الإستنتاجات القائمة على ما تقدم من تفسير نظري، وتكوين فكري. وفي ضوء تلك النتائج تأتي التوصيات من أجل الوصول لمُبتغى هذه الدراسة.

(5 - 2): النتائج

1. أظهرت النتائج أن مستوى أهمية عدم التجانس الذي تواجهه مؤسسات المجتمع المدني محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
2. بينت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى أهمية التشتت الذي تواجهه مؤسسات المجتمع المدني محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.
3. ان مستوى أهمية الحركية البيئية الذي تواجهه مؤسسات المجتمع المدني محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.
4. اتضح لنا ان مستوى أهمية العدائية الذي تواجهه مؤسسات المجتمع المدني محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
5. اظهرت النتائج أن مستوى أهمية التوجه الإستراتيجي لمؤسسات المجتمع المدني محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

6. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعقيد البيئي (عدم التجانس والتشتت) واللاتأكد البيئي (الحركية والعدائية) من جهة والتوجه الإستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني من جهة أخرى عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

7. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعقيد البيئي (عدم التجانس والتشتت) على التوجه الإستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

8. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعدم التجانس على التوجه الإستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

9. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتشتت على التوجه الإستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

10. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاتأكد البيئي (الحركية والعدائية) على التوجه الإستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

11. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحركية على التوجه الإستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

12. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدائية على التوجه الإستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

13. وجود تأثير مشترك ذو دلالة إحصائية للعلاقة للتعقيد البيئي (عدم التجانس والتشتت) واللاتأكد البيئي (الحركية والعدائية) على التوجه الإستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

(5 - 3): الإستنتاجات

1. تتفاوت المنظمات في وعيها وإدراكها لأهمية التغُييرات البيئية وأثرها على المنظمات وفي توجهاتها الفعلية لمواكبة تلك التغيرات وإستيعابها والسير الى جانبها.
2. هناك العديد من الاساليب الأدارية لمواجهة وأدارة التعقيد من قبل منظمات الأعمال، منها ما يرتبط بإتباع البساطة نحو تقليل التعقيد، ومنها ما ياخذ شكل مُجاراة التعقيد.
3. يوصف التعقيد البيئي بعدد العناصر البيئية التي تؤثر في المنظمة وفي أنشطتها وأفعالها مما يقلل من المقدرة على اتخاذ القرارات المُتعلقة بالتوجه الاستراتيجي للمنظمة .
4. ترتبط القرارات التي تصدر عن الادارات العليا والوسطى والتي تتميز بلا تأكد بيئي مرتفع بنقص المعرفة وعدم كفاية المعلومات المُتعلقة ببدائل القرارات للمنظمات، وعدم المقدرة على توفيرها.
5. هناك العديد من الأدوات والاساليب لإدارة اللاتأكد البيئي والتي تخفف من آثاره منها على سبيل المثال لا الحصر الرقابة والبحث والتطوير المستمرين والتركيز على الجانب المعرفي.
6. يتطلب اللاتأكد البيئي منهاج أكثر مرونة لتحليل الأوضاع لدى المنظمات حيث أن منهاجاً واحداً لكافة الاوضاع لن يكون كافياً.
7. يعتبر مفهوم التوجه الإستراتيجي حجر الأساس الذي يقوم عليه الأداء المتميز
8. التوجه الاستراتيجي بأنه عبارة عن الكيفية التي سيتم بواسطتها إنجاز الأهداف الاستراتيجية، والسعي إلى تعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمنظمة في نفس الوقت الذي تؤدي فيه إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمحبطة لعملها فالتوجهات الإستراتيجية يجب أن توجه إلى الأهداف الإستراتيجية ويجب أن تخدم بشكل مباشر عملية إنجازها

9. أن التوجه الاستراتيجي بحاجه ماسة ومستمرة للمعلومات من داخل المنظمة وخارجها مما يُسهم باتخاذ القرارات الرئيسية بدرجة عالية من الدقة ويساعد بتوجيه القرارات الاخرى، وتعتبر هذه المعلومات المصدر المهم لعملية التوجه الإستراتيجي والتي باتت تؤثر مباشرة على اداء المنظمات.

(5 - 4): التوصيات

1. تركيز مؤسسات خدمة المجتمع المدني محل الدراسة على تحديد الفئات المستفيدة من الخدمات حتى يتسنى لها العمل على تأدية وتوصيل خدماتُها بمستوى أداء عالي.
2. تعزيز ودعم مؤسسات خدمة المجتمع المدني محل الدراسة على مواكبة الأساليب المعاصرة في تقديم الخدمات بما يمكنها من تلبية كافة إحتياجات المستفيدين من خدماتها.
3. دعم عملية تغيير المؤسسات محل الدراسة أساليب تقديم الخدمات للمستفيدين وتطويرها بشكل مستمر.
4. العمل على التعرف على إحتياجات متلقي الخدمات من المؤسسات محل الدراسة لتغيرها بشكل مستمر.
5. توفير كفاءات وخبرات مؤهلة للعمل في هذه المؤسسات من قبل الجهات الداعمة لإنعكاس ذلك على رضا المستفيدين من خدماتها.
6. الإطلاع على أفضل الممارسات لمؤسسات خدمة المجتمع المدني في الدول المتقدمة والإستفادة من هذه الممارسا على الممدى البعيد.

7. التنسيق فيما بين مؤسسات المجتمع المدني بما يضمن عدم تشتت الجهود والموارد مع المحافظة على خصوصية الأنشطة والاخذ بعين الأعتبار تقديم الخدمة الأفضل والأشمل للمُستفيدين مع المُحافظة على استمرارها.
8. توحيد تلك المؤسسات تحت رساله ورؤيا واحدة بحيث تكون قادرة على مواجهة التحديات البيئية الغير متوقعة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاً: المراجع العربية

1. أبو طه، نهى أحمد، (2012)، "أثر الإضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالاداء التسويقي: دراسة تطبيقية على شركات الإسكانات في العاصمة الاردنية عمان"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.
2. إدريس، وائل محمد صبحي ؛ والغالبي، طاهر محسن منصور، (2012)، "السيناريو والعملية التخطيطية: مفاهيم أساسية"، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
3. الأمين، ماهر ؛ والعثمان، محمد، (2010)، "أثر عدم التأكد البيئي على استخدام المقاييس غير المالية في تقييم الأداء دراسة ميدانية على الشركات الصناعية السورية"، مجلة جامعة تشرين، المجلد (32)، العدد (5).
4. التميمي، إياد فاضل ؛ والخشالي، شاكر جارالله، (2007)، "أثر عدم التأكد البيئي في تحديد الأهداف الإستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 1: 463 – 481.
5. جواد، شوقي ناجي، (2000)، "إدارة الستراتيج"، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
6. حريم، حسين، (2003)، "إدارة المنظمات: منظور كلي"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
7. الخفاجي، نعمة عباس، (2008)، "الفكر الإستراتيجي: قراءات معاصرة"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
8. الراوي ، زوبع عبد العزيز، (2001) ، "الخصائص الشخصية وعلاقتها بالتوجه الإستراتيجي: دراسة استطلاعية لعينة من القيادات الادارية في اللجنة الأولمبية العراقية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

9. الزعبي، هيثم محمد موسى، (2009)، "أثر عدم التأكد البيئي على فاعلية تخطيط نظم المعلومات الإستراتيجية في الجامعات الاردنية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

10. السالم، مؤيد سعيد ؛ وآل ياسين، محمد، (2003) ، "أثر عدم التاكد البيئي في الخصائص الهيكلية وفاعلية المنظمة: دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي العراقي"، أبحاث اليرموك، المجلد 18، العدد 2: 301 ــ 339.

11. سقف الحيط, دعاء حمدي، (2005)، "المعوقات التي تحد من أداء المؤسسات النسوية الإسلامية"، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر المؤسسات النسوية الإسلامية: تقييم التجربة وتحسين الأداء، نظمته جمعية الهدى النسائية، 2005/6/26، رام الله والبيرة، فلسطين.

12. الطويل، أكرم احمد، (2006)، "العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والتوجه الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى". أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الموصل: العراق.

13. العجمي، سالم، (2009)، "أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة: دراسة تطبيقية على شركة البترول الوطنية الكويتية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، عمان: الأردن.

14. القطامين، أحمد، (1996)، "التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Ansoff, H.I., (1983), "**Corprate Strategy**", Middlesex, England, Penguin Books Ltd.

2. Ashmos, Donde P, Duchon, Dennis and McDaniel, Reuben R, (2000), "Organizational responses to complexity: the effect on organizational performance", **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 13 No. 6: 577-594.

3. Avci, Umut; Madanoglu, Melih & Okumus, Fevzi, (2011), "Strategic orientation and performance of tourism firms: Evidence from a developing country",**Tourism Management**, Vol.32, No. 1:147–157.

4. Black, J. and Farias, G, (1997), “Genesis of Complexity Cycles”, **Paper read at Eighth Annual International Conference of The Society for Chaos Theory in Psychology & Life Sciences**, Boston University, Boston, 31 July 1997.

5. Buchanan, D. and Huczynski, A., (2007), “**Organizational Behavior: Introductory Text**”, 5th ed, Prentice-Hall, Financial Times.

6. Cannon, Alan R & John, Caron H. St, (2007), “Measuring Environmental Complexity: A Theoretical and Empirical Assessment”, **Organizational Research Methods**, Vol.10, No.2: 296-321.

7. Collings, D. G., Demirbag, M., Tatoglu, E. & Mellahi, K. (2010), "Strategic orientation, human resource management practices and organizational outcomes: evidence from Turkey", **International Journal of Human Resource Management**, Vol.2, No.14: 2589–2613.

8. Courtney, H.; Kirkland, J. and Viguerie, P., (1997), "Strategy under Uncertainty", ***Harvard Business Review,*** Novembar - Decembar: 67-80.

9. Cravens, D & Ship, S.H, (1991),"Analysis of Co-operative Interorganizational Relationship, Strategic Alliance Formation, and Strategic Alliance Effectiveness", *Journal of Strategic Marketing*, March: 7-28.

10. Ebrahimi, B.P. (2000a) "Environmental complexity, importance, variability and scanning behavior of Hong-Kong executives", **International Business Review**, Vol.9, No.2: 253-270

11. Elbayar, Kareem (2005), «**NGO Laws in Selected Arab States**», Internattional Journal of Non-for-Profit Law, Volume 7, No. 4, September 2005/ 3.

12. Ginter, Peter M., Swayne, Linda M., & Dunean, W., Jack, (1998), "*Strategic Management of Health care organizations*", 3rd Ed., Blacks well publishers Inc, U.S.A.

13. Grawe, Scott J; Haozhe, Chen & Patricia J. Daugherty, (2009) "The relationship between strategic orientation, service innovation, and performance", **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol. 39, No.: 4: 282 – 300.

14. Grote, Gudela, (2004), "Uncertainty Management at the Core of System Design", ***Annual Reviews in Control***, Vol.28: 267–274.

15. Hassan, Hasnanywati, (2010), "The Relationship between Firms' Strategic Orientations and Strategic Planning Process", **International Journal of Business and Management**, Vol. 5, No. 11: 35-49.

16. Hill, Charles W. and Jones, Gareth R., (1999), "*Strategic Management: An Integrated Approach*", Boston, MA: Houghton Mifflin.

17. Hitt, Michael A., M. Tina Dacin, Edward Levitas, Jean-Luc Arregle, and Anca Borza, (2000), "Partner Selection in Emerging and Developed Market Contexts: Resource-Based and Organizational Learning Perspectives", *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 3: 449-467.

18. Hosseini, Seyed Mahmood & Sheikhi, Narges (2012), "An Empirical Examination of Competitive Capability's Contribution toward Firm Performance: Moderating Role of Perceived Environmental Uncertainty", **International Business Research**, Vol.5, No.5: 116-131.

19. Huczynski, Andrzej & David, Buchanan, (2007), "*Organization Behavior*", 6th Edition, Prentice-Hall.

20. Johnson, Jean, Martin, Kelly & Saini, Amit, (2012), "The role of a firm's strategic orientation dimensions in determining market orientation", **Industrial Marketing Management**, Vol. 41, No. 4: 715–724.

21. Johnston, Michael, Audrey Gilmore, David Carson, (2008), "Dealing with environmental uncertainty: The value of scenario planning for small to medium-sized entreprises (SMEs)", **European Journal of Marketing**, Vol. 42, No.11/12: 1170 – 1178.

22. Jones, Gareth, (2007)"*Organizational Theory: Design and Change*", 5th Edition, Prentice-Hall.

23. Leibold, M, (2001), "Marketing and Branding at the Edge of Chaos" *In The Encyclopaedia of Brands & Branding in South Africa*, Johannesburg: Sunday Times, 69 - 70

24. Lin, Zhiang, (2006), “Environmental Determination or Organizational Design: An Exploration of Organizational Decision Making Under Environmental Uncertainty”, *Simulation Modelling Practice and Theory*, Vol.14: 438–453.

25. Lomash, S. and Mishra, P., (2003), “***Business Policy and Strategic Management***”, New Delhi, Vikas Publishing House Pvt. Ltd: 182.

26. Macmillan, Hugh and Tampoe, Mahen,(2000), “*Strategic Management*”, Oxford University Press.

27. McNamara, Gerry M; Luce, Rebecca A & Tompson, George H, (2002), "Examining the Effect of Complexity in Strategic Group Knowledge Structures on Firm Performance", **Strategic Management Journal**, Vol. 23, No. 2: 153-170.

28. Miller, Danny and Friesen, Peter, (1983), “Strategy-Making and Environment: the Third Link”, ***Strategic Management Journal***, Vol.4, No.3: 221–235.

29. Morgan, Neil A; Douglas W.Vorhies and Charlotte H. Mason, (2009),“Market Orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance”, *Strategic Management Journal*,30:909–920.

30. Narayanan, V & Nath, R, (1993), “***Organization Theory: A Strategic Approach***”, Boston: Richard D, Irwin, Inc.

31. Naser, Salim (2005), «Arab Civil Societies and Public Governance Refform: Analytical Framework and Overview», a Report submitted to a conference: Good Governance For Development in the Arab Countries, Dead Sea, Jordan, 6-7 Febraury 2005.

32. Newkirk, Henry E & Lederer, Albert L, (2006), “The effectiveness of strategic information systems planning under environmental uncertainty”, Information & Management, Vol. 43: 481–501.

33. Parnell, John A; Donald L. Lester, Zhang Long, Mehmet Ali Köseoglu, (2012), "How environmental uncertainty affects the link between business strategy and performance in SMEs: Evidence from China, Turkey, and the USA", **Management Decision**, Vol. 50, No. 4: 546 – 568.

34. Phillips, P.D., (2005), “Evaluating Approaches to Dealing with Uncertainty in Environmental Assessment”, Norwich, School of Environmental Sciences, University of East Anglia, ***Unpublished Master Thesis***.

35. Priem, R.; Love, L., and Shaffer, M. (2002), “Executives Perceptions of Uncertainty Sources: A Numerical Taxonomy and Underlying Dimensions”, *Journal of Management*, Vol.28, No.6: 725-746.

36. Revilla, Elena; Prieto, Isabel M & Prado, Beatriz Rodriguez, (2010), "Knowledge Strategy: Its Relationship to Environmental Dynamism and Complexity in Product Development", **Knowledge and Process Management**, Vol.17, No. 1: 36–47

37. Robbins, Stephen & Judge, Timothy, (2013), "Organizational Behavior", 5th ed., Pearson Education Inc., England

38. Scott, W.R. and Meyer, J.W. (1994), “Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism”, London: Sage.

39. Sekaran, Uma, (2003), "***Research Methods for Business***", John Wiley & Sons.

40. Shunnaq, mahammad, & Reid, Margret, (2000), “From Antiquity laws to heitage legislation: Towards a National Strategy for Jordanian cultural Resource management”, Abhath Al-Yarmouk, Yarmouk University.

41. Spanjol, Jelena, Mühlmeier, Silke & Tomczak, Torsten, (2012), "Strategic Orientation and Product Innovation: Exploring a Decompositional Approach Strategic", **Journal of Product Innovation Management**, Vol.29, No.6: 967-985.

42. Ussahawanitchakit, Phapruke, (2011), "Corporate Proactiveness, Business Experience, Environmental Complexity, and Firm Sustainability: Evidence from Information Technology Businesses in Thailand", **Journal of International Business and Economics**, Vol.11, No.1: 66-74.

43. Venkatraman, N. (1989), “Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality and measurement”, *Management Science*, Vol. 35 No. 8: 942-962.

44. Verdu, Antonio J; Ignacio, Tamayob & Antonia, Ruiz-Moreno, (2012), "The moderating effect of environmental uncertainty on the relationship between real options and technological innovation in high-tech firms", **Technovation**, Vol.32, No.9-10: 579-590.

45. Walsh, Kate; Enz, Cathy & Linda, Canina, (2008), "The Impact of Strategic Orientation on Intellectual Capital Investments in Customer Service Firms", **Journal of Service Research**, Vol. 10, No.4: 300-317.

46. Wang, Ming-Chao & Fang, Shih-Chieh, (2012), "The moderating effect of environmental uncertainty on the relationship between network structures and the innovative performance of a new venture", **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. 27, No. 4: 311 – 323.

47. Wheelen, T. and Hunger, J., (2008), "***Strategic Management and Business Policy: Concepts and Cases***", 11th ed, New Jersey, Person Prentice-Hall.

48. Wilson, Ian, (2003), "***The Subtle Art of Strategy: Organizational Planning in Uncertain Times***", Greenwood Press.

الملاحق

أولاً: قائمة بأسماء مُحكمي الإستبانة
ثانياً: أداة الدراسة (الإستبانة)

أولاً: قائمة بأسماء مُحكمي الإستبانة

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	الجامعة
1	أ.د.محمد عبد العال النعيمي	إدارة أعمال	الشرق الاوسط
2	أ.د. موسى سلامة اللوزي	إدارة أعمال	الجامعة الأردنية
3	د. ليث سلمان الربيعي	تسويق	الشرق الاوسط
4	د. حمزة خريم	تسويق	الشرق الاوسط

ثانياً: أداة الدراسة (الاستبانة)

السادة: الإدارة العُليا والوسطى العاملين في مؤسسات المجتمع المدني
تحية طيبة .... وبعد

نضع بين أيديكم استمارة الاستبانة لدراسة "أثر التعقيد واللاتأكد البيئي في تحديد التوجه الإستراتيجـي: دراسة تطبيقية في مؤسسات المجتمع المدني"، راجين التفضل بالإطلاع وبيان الرأي بتأشير الإجابة المناسبة من وجهة نظركم. حيث أن إستكمال الإجابة عن كافة عبارات الإستبانة والدقة في الإجابة ستنعكس بالتاكيد على دقة النتائج التي سيتم التوصل لها، علماً بأن كافة المعلومات الواردة في الاستبانة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العملي.

محمد الشوابكة

الخصائص الديمُغرافية

(1) العمر

أقل من 30 سنة	☐	من 30 – 34 سنة	☐
من 35– 39 سنة	☐	40 سنة فأكثر	☐

(2) الجنس

ذكر	☐	أنثى	☐

(3) المؤهل العلمي

دبلوم	☐	بكالوريوس	☐
دبلوم عال	☐	ماجستير	☐
دكتوراه	☐		

(4) التخصص العلمي

علوم إدارية ومالية	☐	علوم هندسية	☐
علوم سياسية / قانونية	☐	علوم حاسوب	☐
علوم إجتماعية وإنسانية	☐	أخرى	☐

(5) عدد سنوات الخبرة

5 سنوات فأقل	☐	من 6 ـ 10 سنوات	☐
من 11 ـ 15 سنة	☐	أكثر من 16 سنة	☐

(6) المستوى الإداري

الإدارة العُليا	☐	الإدارة الوسطى	☐

الرجاء بيان الرأي بما يرد في كل عبارة من عبارات التعقيد البيئي

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
عدم التجانس						
1	هناك تنوع يواجه مؤسستنا فيما يتعلق برغبات متلقي الخدمات عند تقديم الخدمات					
2	هناك تنوع يواجه مؤسستنا فيما يتعلق بمتطلبات الداعمين					
3	هناك تنوع في الخدمات التي تطرحها مؤسستنا					
4	هناك تنوع بأساليب تقديم الخدمات التي تستخدمها مؤسستنا					
5	تنوع مؤسستنا اساليبها في استقطاب الكوادر والخبرات المؤهلة					
التشتت						
6	تواجه مؤسستنا مشكلات تتمثل في اللاتركيز الجغرافي في تقديم الخدمات					
7	تواجه مؤسستنا مشكلات تتمثل في تعدد فئات متلقي الخدمات					
8	تواجه مؤسستنا مشكلات تتمثل في عدم مواكبيتها للأساليب المعاصرة في تقديم الخدمات					
9	تواجه مؤسستنا مشكلات تتمثل في اللاتشابه في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين					
10	تواجه مؤسستنا مشكلات تتمثل في التوزيع الجغرافي لمكاتب وفروع تقديم الخدمات					

الرجاء بيان الرأي بما يرد في كل عبارة من عبارات اللاتأكد البيئي

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
الحركية						
11	تتقادم أساليب تقديم الخدمات في مؤسستنا بسرعة كبيرة					
12	تغير مؤسستنا بشكل مستمر في أساليبها بتقديم الخدمات					
13	يصعب على إدارة مؤسستنا أن تتنبأ بسلوك المؤسسات الاخرى					
14	يصعب على إدارة مؤسستنا أن تتنبأ بتقلبات الإقبال على خدماتها					
15	تتغير معايير القبول لدى متلقي الخدمات بسرعة كبيرة					
العدائية						
16	يواجه استمرار مؤسستنا تهديدات تتمثل بندرة الكفاءات والخبرات المؤهلة في مجال خدمة المجتمع المدني					
17	يواجه استمرار مؤسستنا تهديدات تتمثل بندرة المستلزمات الضرورية لخدمة أفراد المجتمع لكافة شرائحهم					
18	يواجه استمرار مؤسستنا تهديدات تتمثل بالتغير في الخدمات المطلوبة					
19	يواجه استمرار مؤسستنا تهديدات تتمثل بالتغير في رغبات ومتطلبات متلقي الخدمات					
20	يواجه استمرار مؤسستنا تهديدات تتمثل بإستقالة الكوادر المؤهلة					

الرجاء بيان الرأي بما يرد في كل عبارة من عبارات التوجه الإستراتيجي

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
21	مؤسستنا مستعدة لتحمل الاعباء على المدى القصير مقابل تحقيق أهدافها في المدى البعيد					
22	تسعى مؤسستنا باستمرار بالبحث عن الأعمال الجديدة التي تقود إلى تميزها					
23	تؤكد مؤسستنا على جودة الخدمات من خلال استخدام حلقات الجودة					
24	عادة ما يتم تطوير تحليل شمولي عند مواجهتنا لقرار رئيسي					
25	تتخذ مؤسستنا قرارات جريئة بالرغم من حالة اللاتأكد التي تحيط بها					
26	يلجأ متخذي القرارات في مؤسستنا إلى استخدام أسلوب (ماذا - لو) في تحديد أعمالها المستقبلية					